

CLAUDE DURAND

**A LELÁNCOLT
MUNKA**

KÖZGAZDASÁGI ÉS JOGI KÖNYVKIADÓ

CLAUDE DURAND

A feláncolt munka

CLAUDE DURAND

A leláncolt munka

Munkaszervezet
és társadalmi ellenőrzés

KÖZGAZDASÁGI ÉS JOGI KÖNYVKIADÓ
BUDAPEST, 1982

Az eredeti mű címe:

Le travail enchainé

Éditions du Seuil 1978

Fordította:

SEBES ANNA

A fordítást

az eredetivel egybevetette:

MAKÓ CSABA

© Sebes Anna Budapest, 1982

Hungarian translation

ISBN 963 221 193 6

Tartalomjegyzék

Munkaszervezet és társadalmi viszonyok	9
Írta: Makó Csaba	
Bevezetés	29
I. A vállalati munkaszervezet	41
1. Az egyes osztályok szerepe a munkaszervezet működésében	43
2. A szervezeti struktúrák jelentősége	59
II. A külső szervezők és a vállalat	67
1. A szaktanácsadó mérnök	68
2. Az üzemszervezés és a munkaszervezés	72
III. Munkaszervezési módszerek	79
1. A taylori gyakorlat és igazolása	79
2. A taylorizmus elvei	81
3. A munka előkészítésének módszerei	83
4. A tudományos munkaszervezés kritériumai	91
IV. A taylorizmus technikai hátrányai	96
1. A munkanormák megbízhatósága	97
2. Az alkuk és a tranzakciók	98
3. A túlzott specializáció	103
4. A szervezet mint társadalmi struktúra	106

V. A taylorizmus társadalmi kudarca	110
1. A taylorizmus válsága	110
2. A munkából való menekülés	118
3. A teljesítmény-visszatartás és az időméréssel szembeni ellenállás	121
VI. A munkakörülményekkel kapcsolatos konfliktusok	126
1. A nyílt konfliktusok	128
2. A munkakörülmények mint a konfliktusok rejtett motívumai	133
3. A szakszervezeti harc	140
VII. A feladatok bővítésére irányuló kísérletek . . .	145
1. A munkaköri cserével szembeni ellenállás . . .	146
3. A munkásautonómia növelésének akadályai . . .	150
3. A munkásautonómia növelésének egy sikeres és egy sikertelen kísérlete	152
4. A „74-es munkacsoportok” befulladás kísérlete a gumigyártásban	159
5. Az „önálló modulok” öncélú kísérlete	165
VIII. A munka újjászervezésének akadályai . . .	170
1. A szervezeti akadályok	170
2. A gazdasági akadályok	174
3. Az információ visszatartása	177
4. A szakszervezetek bizalmatlansága	184
IX. A technikai innováció és a munkakörülmények	192
1. A mérnökök technicista ideológiája	193
2. A munkakörülmények helye a technikai innovációban	196
3. A döntési folyamat	200
4. Az innováció bevezetésének kritériumai . . .	208

X. A fejlődéstudmélet	218
1. A műszaki fejlesztés okai és feltételei	219
2. Technikai fejlődés és társadalmi fejlődés	226
3. A társadalmi fejlődés dinamikája	232
4. Az önigazgatás utópiája	236
Következtetés	241
1. Elméleti vita a fejlődésről	241
2. Munkaszervezés és munkamegosztás	247
3. A munkaszervezet válsága vagy az ipari társadalom válsága?	255
Irodalom	261

Munkaszervezet és társadalmi viszonyok

Írta: Makó Csaba

A II. világháború utáni francia munkaszociológia fejlődésében, szinte évtizedenként, jelentős változások tapasztalhatók mind a kutatás tárgyában, mind pedig az alkalmazott vizsgálati eljárásokban.

Az ötvenes és hatvanas évek munkaszociológiai kutatásaira a technológiai determinizmus — gyakran csak hallgatólagos — elfogadása jellemző. Ez egyúttal azt is jelzi, hogy a kutatások nagy hangsúlyt helyeznek a műszaki-technikai fejlődés és a munkatevékenység kapcsolatának, kölcsönös viszonyának elemzésére.

A korszak munkaszociológusai, kivétel nélkül, Franciaországban és külföldön is nagy hatást gyakoroltak társaik gondolkodására, kutatási orientációjára. Elsősorban G. Friedmann, P. Naville és A. Touraine munkásságáról van szó. Megközelítéseik, vizsgálati eljárásaik nemcsak egykor, hanem napjainkban is a munkatevékenységgel és a munkafeltételek vizsgálatával foglalkozó kutatók számára is jelentős inspiráció és intellektuális ösztönzés forrását jelentik.

A vizsgált kérdések tárgyában, valamint a kérdésfeltevés módjában a hetvenes évek elején jelentős fordulat következett be. A hangsúly többé nem a műszaki-technikai fejlődés társadalmi feltételeinek és következményeinek vizsgálatára helyeződik. A központi figyelem a termelő és

egyéb típusú szervezeteken belüli munkamegosztás és specializáció kérdéseinek az elemzésére irányul.

Claude Durand-nak „A leláncolt munka” — *Le travail enchaîné* — c. tanulmánya szintén ennek a fordulatnak a jegyében született. A szerző tudományos és ideológiai szemléletét, tárgyalási módját, valamint az alkalmazott vizsgálati módszereket és technikákat csak akkor tudjuk megfelelően értékelni a francia munkaszociológián belül, ha — az említett szociológusok fontosabb gondolatainak ismertetésén keresztül — röviden jellemezzük a műszaki-technikai fejlődéssel kapcsolatos szociológiai megközelítéseket. A technikai fejlődés társadalmi feltételeivel és következményeivel foglalkozó kutatások tapasztalatainak felhasználása során elsősorban azokra építünk, amelyek a munkatevékenység és a munkaszervezetek működésének sajátosságaira vonatkoznak. Kisebb figyelmet szentelünk azokra az összefüggésekre, amelyek a munkástudat, a munkásbeállítottságok leírására szolgálnak. Ezzel az eljárással a munkatevékenység fejlődésének azokra a tendenciákra kívánjuk felhívni a figyelmet, amelyek C. Durand könyvének szintén központi gondolatai. A francia munkaszociológia fejlődésére jellemző tendenciák „szelektív” ismertetését szükségessé teszi továbbá a három évtized elméletileg és módszertanilag egyaránt rendkívül gazdag ismeretanyaga.

A francia munkaszociológia II. világháború utáni generációjának legismertebb tagjai közül G. Friedmann és P. Naville munkái feltétlenül említést érdemelnek. Friedmann művei alapvetően meghatározták a munkatevékenység társadalmi kérdéseivel foglalkozó kutatók megközelítéseit.¹

¹ *Le travail en miettes*. Gallimard, Paris, 1956.; *Sept études sur l'homme et la technique*. Gontier-Denoel, Paris, 1966.; *Ou va le travail humain*. Gallimard, Paris, 1963.

Ebben a korszakban uralkodó volt az a felfogás, amely a műszaki-technikai fejlődést a társadalmi haladás „motorjának” tekintette. A szociológusok többségének szemléletét a technikai determinizmus jellemezte, amelyet röviden úgy fogalmazhatunk meg, hogy a társadalom fejlődését a gépésítés — vagy általánosabban a technika — fejlődésével azonosították. Friedmann azonban visszautasítja a technikai determinizmus koncepcióját, szerinte ugyanis a műszaki-technikai fejlődés útját és módját illetően a társadalom irányítása és vezetése választási, cselekvési lehetőségekkel rendelkezik. Ennek illusztrálására a termelőtevékenység automatizálásának példáját említi. Az automatizációt vagy a gyakran azt kísérő dekvalifikációt, annak a munkásokra gyakorolt kedvezőtlen hatásait a vállalati vezetés úgy ellensúlyozhatja, hogy a dolgozókat továbbképzzi, és a megnövekedett szakképzettség tényleges kihasználása érdekében bevezeti a munkafeladatok bővítését és cseréjét az üzemekben. Megjegyezzük azonban, hogy Friedmann pesszimista a szakképzettség növelésére irányuló pozitív folyamatok kibontakozását illetően — „borúlátását” a fejlett tőkés országok iparában történt változások jórészt igazolták is. Azok a kezdeményezések, amelyeket maga is támogatott, szinte kizárólag a legfejlettebb tőkés országok élénjáró vállalataira jellemzők, a kísérletek azonban még itt is csupán a munkások töredékét érintik.

A műszaki-technikai fejlődés szociológiai elemzésének következetesen marxista megközelítését képviseli P. Naville, amikor azt hangsúlyozza, hogy a technikai fejlődés önmagában nem teszi szükségessé a munkamegosztás és specializáció jelenleg uralkodó formáit.² Ezzel szemben azt állítja, hogy például az automatizáció fokozott emberi kooperációt igényel a termelési folyamatban, és e követel-

² Vers automatisme social? Gallimard, Paris, 1963.

mény megvalósításának ellentmondanak a hierarchikus felépítésű vállalati szervezetek működésének társadalmi következményei. Ez az a pont, ahol P. Naville és A. Touraine munkatevékenység fejlődésére vonatkozó nézetei találkoznak. A. Touraine, Friedmann gondolkodását követve, a munkatevékenység fejlődésében a következő szakaszokat különbözteti meg: a munkavégzés szakmai rendszere, a munkavégzés technikai rendszere, valamint a közöttük elhelyezkedő átmeneti szakasz: a szériatermelés, a sorozatgyártás termelési rendszere.³ Az egyes fejlődési szakaszok a munkatevékenység történeti fejlődését reprezentálják, és nem azonosak a gépesítés történetének fejlődésével. Touraine kétségbe vonja a technikai haladás egyoldalú, technicista szemléletének létjogosultságát, amikor — a hatvanas évek végén írott művében — azt hangsúlyozza, hogy a legmodernebb termelési rendszerek elterjedésével a munkavégzés társadalmi feltételeit egyre kevésbé határozzák meg a technológia és a műszaki tényezők, hanem az adott társadalomra jellemző értékek és célok jutnak meghatározó szerephez.⁴ Tehát a munkavégzés feltételei és körülményei nem vizsgálhatók önmagukban, hanem nagy fontosságot kell tulajdonítani a különböző társadalmi rétegek munkával szembeni igényeinek és értékeinek. E megközelítés szellemében a műszaki-technikai fejlődés munkatevékenységre gyakorolt hatásai többé már nem önmagukban jelennek meg, hanem az egyes társadalmak céljaitól, értékeitől és végső soron érdekviszonyaitól függően különbözőképpen alakulhatnak.

Röviden összefoglalva az idézett szerzők jelentősebb gondolatait, azok közös jellemzője, hogy nagymértékben építenek a marxista gondolkodás hagyományaira a mű-

³ L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault. CNRS, 1955.

⁴ La conscience ouvrière. Le Seuil, Paris, 1966.

szaki-technikai fejlődés társadalmi hatásainak vizsgálata során. Ez a megközelítés gyökeresen más, mint a munkavégzés szociálpszichológiai koncepciója, amely annak ellenére, hogy nagyon gondosan és precízen kidolgozott módszerekkel, de a szélesebb társadalmi és gazdasági feltételekből kiragadva, izoláltan foglalkozik a munkavégzés sajátosságaival. Az ilyen jellegű tudományos orientációk tudatosan megkerülik az olyan kérdések elemzését, mint például a műszaki-technikai fejlődés és a társadalmi fejlődés viszonya.

A hetvenes évek francia munkaszociológiájára új kutatási témák és elméleti megközelítések jellemzők. A változás nem csupán egy tudomány belső fejlődésének eredménye, hanem egyúttal annak a válságnak a kifejeződése is, amely ugyancsak a hetvenes évek elején köszöntött be a fejlett tőkés országokban.⁵ Nem egyszerűen a nyersanyag- és energiahordozók „árrobbanása” következtében létrejött gazdasági és társadalmi feszültségekről, hanem ennél sokkal többről, az ipari társadalom fejlődésének jövőjéről van szó. Ez azt jelenti, hogy a munkakörülményekkel és a munkafeltételekkel szembeni emberi igények és az azok kielégítésére adott gyakorlati és tudományos válaszok jellegét az ipari társadalom válsága döntően meghatározza. A munkaszociológusok érdeklődése ezentúl nem a műszaki-technikai fejlődés és a társadalmi haladás kapcsolatának vizsgálatára és ezen keresztül a technikai determinizmus bírálatára irányul. Napjainkban olyan kérdések alkotják a francia munkaszociológusok érdeklődésének központi területét, mint a vállalati szervezeten belüli munkamegosztás,

⁵ A gazdasági válság társadalmi következményei az USA-ban előbb jelentek meg, mint a nyugat-európai tőkés országokban. Az amerikai társadalomban a válság jelei már 1971–72-ben érzékelhető volt, Franciaországban viszont csak 1973–74-ben.

vagy konkrétabban azok a munkaszervezeti változások, amelyek nemcsak a munkafeltételeket, hanem a munkavégzés társadalmi viszonyait is tartósan módosítják.

A felsorolt kérdések vizsgálatában természetesen továbbra is tapasztalhatók felfogásbeli különbségek. A kutatók erőfeszítései arra irányulnak, hogy a munkaszervezeti korszerűsítések hatását a tudományos vezetés — röviden a taylorizmus — elveinek szempontjából vizsgálják. Tudományos vizsgálataikkal azt kívánják tisztázni, hogy valóban a taylorizmus válságáról van-e szó, vagy pedig egyszerűen a tudományos vezetés elvei korszerűsítésének, reformjának esetével állunk szemben. A munkaszervezeti változásokat önmagukban tanulmányozó kutatók úgy vélik, hogy azok a szervezeti reformok — például a munkafeladatok gazdagítása vagy autonóm munkacsoportok létrehozása —, amelyek a vállalati szervezetre jellemző munkamegosztási és specializációs viszonyokat változtatlanul hagyják, tulajdonképpen a tudományos vezetés elveinek továbbélését jelentik. E felfogás hívei szerint azonban az ilyen jellegű szervezeti reformok, változások sem feleslegesek. Véleményük szerint ezek a gyakorlati kísérletek és kezdeményezések azoknak a hosszú időn keresztül érvényesülő elveknek a tagadását jelentik, amelyek szerint a technológia a munkaszervezet felépítését és működését szabályozó első és legfontosabb tényező.

A kutatók másik táborra nem önmagában vizsgálja a szervezeti változásokat, hanem azokat olyan jelenségeknek tekintik, amelyek a tőkés társadalom funkcionálásától — így például a gazdasági válságtól — elválaszthatatlanok. Ebben a perspektívában a munkaszervezet felépítését és működését vagy az alkalmazott technológiát már nem célként, hanem olyan eszközként kezelik, amelyek a munkaerő felhasználásának társadalmilag „legkifizetődőbb” formái. A munkaszervezetnek és a technológiának tehát társadalmi

tartalma van. A működésük társadalmi hatásaival foglalkozó szociológiai vizsgálatok tapasztalatai szerint például a vállalati szervezetek hierarchizáltságának mértéke vagy a hatalomeloszlás struktúrája még a tőkés társadalmi viszonyok fáláján sem általános jelenség, hanem olyan társadalmi produktum, amely a vállalati szervezet és az adott társadalom különböző intézményei közötti kölcsönös kapcsolatok terméke. E megközelítés legjellemzőbb képviselői közé tartozik M. Maurice és kutatócsoportja, valamint C. Durand.⁶

Durand „A leláncolt munka” című tanulmányában az ipari szervezetekben érvényesülő munkamegosztás társadalmi jelenségeivel foglalkozik. A munkaszervezet működési zavarait vizsgálva nem elégszik meg a funkcionális elemzéssel, hanem a munkaszervezetek napjainkban tapasztalható rendellenességeit az ipari társadalom általános gazdasági és ideológiai válságával összefüggésben tárgyalja. Az elemzés konkrétságát az biztosítja, hogy a szerző felhasználja tanulmányában mindazoknak a munka- és iparszociológiai kutatásoknak a tapasztalatait, amelyeket az általa vezetett kutatócsoport a munkamegosztás témában végzett.⁷ A kutatócsoport vizsgálatai által érintett vállalatok többségében a vezetés még nem jutott el a munkaszervezeti korszerűsítések gyakorlati megvalósításáig, azaz a tudományos vezetés elveinek megkérdőjelezéséig. Ugyanakkor a vállalati vezetők a velük készített interjúk során kifejezésre juttatták a munkafeltételek javításával vagy általában a munkakörülmények humanizálásával kapcsolatos jövőbeni szándékaikat. A munkaszervezet működésére vo-

⁶ Maurice, M.—Sellier, F.—Silvestre, J. J.: La production de la hiérarchie dans l'eutreprise. Recherche d'une effet sociétal. Revue Française de sociologia, Juin, 1979.

⁷ A Groupe de Sociologie du Travail-ról van szó, amely a Centre Nationale de la Recherche Scientifique társult intézete.

natkozó ismeretek fontos forrását jelentik továbbá azok az interjúk, amelyeket a kutatók a munka- és üzemszervezéssel vagy a szervezési tanácsadással foglalkozó cégek szakembereivel folytattak. A munka- és üzemszervezés kérdései iránt érdeklődők számára különösen hasznos lehet azoknak a megközelítéseknek és orientációknak a megismerése, amelyek napjainkban a tőkésvállalatok irányításával és szervezésével foglalkozó szakemberekre jellemző.

C. Durand tanulmánya — erre a könyv alcíme utal — a munkaszervezet működésében megjelenő társadalmi viszonyokkal, pontosabban a társadalmi ellenőrzés tartalmával és formáival foglalkozik.

A tanulmány első két fejezete részletesen bemutatja a tőkésvállalatok felépítésének és működésének jellemzőit, valamint a vállalatok megbízásából szervezési és tanácsadási tevékenységet folytató vállalatok tevékenységét. A bevezető fejezetek célja egyfelől a tudományos vezetés elveire épülő vállalati szervezet leírása, másfelől a taylorizmus technikai diszfunkcióinak és társadalmi zavarainak bemutatása. Megismerjük a műszaki és fejlesztési, a tervezési, a termelésirányítási, gyártásszervezési, norma- és minőségellenőrzési osztályok tevékenységét. A felsorolt osztályok jelentősége és súlya jól kifejezi a vállalati szervezetben érvényesülő munkamegosztás és specializáció mértékét és jellegét. Részletes tájékoztatást kapunk az üzemi és munkaszervezés hazai gyakorlatában eddig kevésbé ismert szaktanácsadó mérnökök és üzemszervező cégek munkamódszereiről. A szaktanácsadó mérnökök — akik tevékenységük során a termelésirányítókkal és a funkcionális osztályok vezetőivel működnek együtt — elsősorban munkaszervezési kérdésekkel foglalkoznak, s az üzemszervezőkkel minimális kapcsolatokat tartanak fenn. Az üzemszervezéssel foglalkozók feladatai jelentősebbek, mint a munkaszervezőké: megtervezik a vállalatok működésének műsza-

ki-technikai feltételeit, pl. a berendezéseket és felszereléseket, a gépek és műhelyek felállítását stb. Műszaki felkészültségű és beállítottságú szakemberek, kizárólag a vállalati korszerűsítés és modernizálás műszaki kérdéseivel törődnek, és érzéketlenek a munkaszervezés humán oldalával szemben: nem gondolnak azokra, akik az általuk megtervezett és beállított gépeket használni fogják.

A vállalati szervezet felépítésével és működésével, valamint a szervezéssel foglalkozó cégek bemutatása nem felesleges, nagymértékben megkönnyíti a tudományos vezetés módszereinek gyakorlati megvalósulását, különösen pedig a taylori elvek alapján működő munkaszervezet technikai és társadalmi válságával foglalkozó fejezetek mondanivalójának megértését. A tudományos vezetés gyakorlatának bemutatásán keresztül képet kapunk a munka-előkészítés, a munkaköri elemzések technikai eljárásairól. A felsorolt szervezési technikák alkalmazásával a tőkés vállalati vezetés célja az, hogy kizárólag a termelés közvetlen emberi ráfordításait csökkentsék — például a szakképzettségi követelmények minimalizálása révén az üzemi oktatás és képzés időtartamának drasztikus lefaragása. A termelés olyan emberi vonatkozásaival, mint az egyéni képesség és tudás felhasználásának lehetősége vagy a munkával való elégedettség kérdéseivel csak a termelési költségek csökkenthetőségének függvényében foglalkoznak. Összefoglalva az elmondottakat: a vállalati munkaszervezet gyakorlata a taylori elvek uralkodását tükrözi. Természetesen a munkaszervezés technikáiban jelentős változások következtek be Taylor munkássága óta. Az idő- és mozdulat-elemzés módszerei — Motion Time Measurement — nemcsak finomodtak, hanem új technikákkal, például a work-factorral váltották fel. Nem következett be viszont változás a munkaszervezési módszerek felhasználásának és alkalmazásának kritériumaiban: a döntő szempont továbbra is

a közvetlen költségek alapján és rövid távon számított rentabilitás. Elsősorban és döntően ezzel magyarázhatók azok a technikai és társadalmi jellegű „működési zavarok”, amelyek az ipari munkaszervezet működését kísérik a fejlett tőkés országokban. A tudományos vezetés technikai sebezhetőségét illusztrálják az olyan jelenségek, mint az időmérési és munkaelemzési módszerek objektivitásának és precizitásának kétségbe vonása. A tudományos vezetés munkaszervezési technikáinak hitelvesztését jól tükrözik az ipari gyakorlatra jellemző alkudozások és tranzakciók, amelyeket a vállalati vezetés és irányítás a munkásokkal kénytelen folytatni a termelés folyamatosságának fenntartása érdekében. Arról nem is szólva, hogy a munkatevékenység túlzott specializációja nem eredeti célját, a termelékenység növekedését eredményezi, hanem ellenkezőleg, a teljesítmények csökkenésével jár együtt, tehát sérelmet szenved a rentabilitás elve. A taylorizmus röviden bemutatott technikai negatívumai következtében egyre gyakrabban felmerül annak az igénye, hogy az emberi ráfordítások értékelésénél ne csupán a rövid távon érvényesülő és közvetlen kiadásokat vegyék figyelembe. Naivitás és merő idealizmus lenne azonban azt feltételezni, hogy pusztán a tudományos vezetés technikai hátrányai elegendőek ahhoz, hogy jelentős szemléleti változás történjen a vállalati vezetők emberfelfogásában. A változásokhoz sokkal mélyebb megrázkódtatásokra, olyan kényszerre van szükség, amelyet egyedül a társadalmi feszültségek és konfliktusok képesek okozni. A tudományos vezetés társadalmi válságával vagy általában a munkakörülményekkel kapcsolatos konfliktusok formáival és tartalmával érdemes kicsit bővebben foglalkozni. Egyrészt azért, mert a tőkés ipari viszonyok társadalmi konfliktusai a hetvenes években a munkakörülmények kérdései körül koncentráálódtak, és a változások leglényegesebb mozgatói voltak. Másrészt a munkakörülményekkel és

a munkafeltételekkel szembeni emberi problémák részlete-
sebb tárgyalását az is indokolja, hogy a szocialista ipari vi-
szonyok más kontextusában, hazánkban is egyre erőtelje-
sebben jelentkeznek. A helyzetet röviden úgy tudnánk ösz-
szefoglalni, hogy a tudományos vezetés elveinek szellemé-
ben kialakított munkaszervezetben végzett munkából me-
nekülnek a munkások. Ennek megjelenési formái a hiány-
zások és a megnövekedett fluktuáció. Sőt a munkával
szembeni közömbösség nem csupán a vezetési és irányítási
gyakorlat kritikájának formájában ölthet testet — például
a teljesítmény-visszatartás különböző formái —, hanem a
fiatalok esetében a termelés céljának tagadásában is kife-
jezésre juthat. Ezzel kapcsolatban C. Durand a fiatal mun-
kások körében, Nicole de Maupeau által irányított kutatás
következő megállapításából idéz: „a fiatal munkás a mun-
kát a megélhetéséhez gazdaságilag nélkülözhetetlen dolog-
nak tekinti, és mint valami elviselhető dologhoz viszonyul,
nem kielégülést keres benne, hanem a munka olyan szá-
mára, mint múló rossz pillanat. »A nyugdíjba vonult fiatal
elutasítja a munkában való részvételt, az ipari szervezetek
hierarchiájában a marginális réteghez tartozik: legyen szó
akár a vállalatról, akár a szakszervezetről. Sem rövid távú,
sem hosszú távú tervei nincsenek. Számára a társadalom
homályos, sűrű pépszerű anyag, amelyet ő maga nem tud
befolyásolni. A társadalomban elérhető siker szerinte a cso-
dával határos és szerencse kell hozzá... Az a fontos, hogy
az ember a lehető legtovább élhessen a felelősségteljes és
-terhes felnőttélet határain kívül, hogy szórakozhasson,
hogy kihasználja a szabadidejét és a modern anyagi java-
kat.«” Franciaországban a hetvenes évek közepe óta a fia-
talok nemcsak a munkába, az aktív életbe való beilleszke-
dés — idézett — nehézségei miatt, hanem a körükben kü-
lönösen gyorsan növekvő arányú munkanélküliség miatt is
elégedetlenek. Ezért utasítják el az ipari társadalom cél-

ját, amelynek hatására a marginalizálódás folyamata szintén felgyorsult. Legszélsőségesebb megjelenési formáik azok a mozgalmak, amelyekben a fiatalok elhagyják az ipari, városi környezetet és vidéken telepednek le stb. Természetesen a munkakörülményekkel kapcsolatos társadalmi konfliktusok nem azonosíthatók a fiatalok beilleszkedési és munkavállalási nehézségeivel, e konfliktusok forrását sokkal összetettebb jelenségek alkotják. C. Durand a munkakörülményekkel és munkafeltételekkel kapcsolatos konfliktusok három típusát különbözteti meg. Nyílt konfliktusok: a munkások a munkaterhek és a túlzott munkaütem ellen tiltakoznak, az ilyen jellegű munkásreakciók ritkák a tőkés iparvállalatoknál. A munkások általában elfogadják a romló munkafeltételeket — azaz a munka intenzitásának növekedését, a fokozott munkaterheket —, ha cserében béreik emelkednek. Gyakoribbak azok a konfliktusok, ahol a munkakörülmények másodlagos követeléseként szerepelnek. Végül ugyancsak jellemzőek az olyan típusú konfliktusok is, ahol a munkafeltételek vagy a munkakörülmények nem jelentkeznek sem önálló, sem másodlagos tényezőként, de a feszültségeket előidéző tényezők mozgósításában jelentős szerepet játszanak.

A munkakörülményekkel kapcsolatos konfliktusok megoldásában meghatározó a szakszervezetek súlya Franciaországban. A két legnagyobb szakszervezetnek — a CGT-nek és a CFDT-nek —, különbségeik ellenére, közös az az eltökéltsége, hogy a munkakörülmények javítására irányuló akciók az általános antikapitalista harc részét alkossák. Annak ellenére, hogy nem zárkoznak el mereven — különösen a CFDT — a munkaszervezeti reformokban való részvételtől, az ilyen jellegű szervezeti korszerűsítéseket, a tőkés vállalatvezetés adaptációs kísérletének tekintik, és lényegében a dolgozók manipulálásának tartják.

A munkafeladatok újjászervezésére irányuló kezdemé-

nyezések, valamint az azok eredményességét befolyásoló társadalmi és gazdasági feltételek ismertetésével C. Durand lényegében befejezi a taylori vagy a tudományos vezetés elvei szerint kialakított munkaszervezet funkcionálásának, működési zavarainak bemutatását. A könyv utolsó két fejezete és a következtetések egyrészt a szervezetek működésének olyan sajátosságaival foglalkozik, mint az innováció, másrészt a társadalmi haladás néhány elméleti és ideológiai sajátosságát tárgyalja. A tanulmány fontosabb elméleti és ideológiai meglátásainak bemutatása előtt ismerkedjünk meg a munkaszervezeti reformok megvalósításának feltételeivel és akadályjaival a tőkés ipari viszonyok feltételei között.

A munkafeladatok újraegyesítésére irányuló próbálkozások sokfélék, a munkaköri cserén kívül jelenthetik a munkafeladatok bővítését és gazdagítását vagy az autonóm munkacsoportok létrehozását. A munkaköri reformok felsorolt formái már nem ismeretlenek a hazai szakemberek körében sem, új viszont a könyvben ismertetett üzemek jellege. A gumikonfekció vagy csizmakészítő üzemek ritkán szerepelnek a szervezeti korszerűsítések által érintett ipari szervezetek között. A hazánkban megjelenő legtöbb tanulmány az autó-, az elektronika- vagy az acéliparban végrehajtott munkaszervezeti reformról számol be. Az idézett példák és esetek eredetiségét jelenti továbbá az is, hogy Durand nem csupán a sikeres és széles nyilvánosságot kapott kísérletekkel, hanem a szervezeti változás kudarcaival is megismerteti az olvasót. A sikeres munkaszervezeti korszerűsítésekről szóló optimista hangvételi beszámolókból nehezen alkothatunk képet a szervezeti változások társadalmi és gazdasági akadályairól. Például a ruha-konfekció-üzemben, a szalagrendszerű munka megszüntetése a művezetők ellenállása és a munkások rivalizálása miatti teljesítménycsökkenés következtében megbukott.

A kísérletek gazdasági korlátját leggyakrabban a munkafeltételek esése jelenti. Ez a tényező napjainkban a gazdasági válság következtében kiélezett konkurrenciaharc feltételei között különösen nagy súllyal esik latba. Ha a vállalati vezetésnek választania kell a bizonyítottan nagy rentabilitással működő taylori munkaszervezet és a munkásigényeket differenciáltabban kielégítő „humanizált” munkaszervezet között, akkor nem kockáztatnak, és a hagyományos munkaszervezeti formát választják. Tévedés lenne azonban azt hinni, hogy a munkaszervezeti reformok útjában kizárólag gazdasági akadályok állnak. A munkafeltételek javításával és a szervezeti változások kérdésével foglalkozó elméleti és gyakorlati szakemberek egyaránt gyakran alábecsülik a társadalmi jellegű akadályok jelentőségét. A tőkés ipari viszonyok esetében a szakszervezetek stratégiája vagy a munkások közömbös, illetve ellenséges reakciói a kísérleteket megghiúsíthatják. A szakszervezetek ritkán helyezkednek nyíltan ellenséges álláspontra a munka humanizálásának jelszavát hangoztató szervezeti reformokkal szemben, jellemzőbb a tartózkodó szakszervezeti beállítottság. Sőt, a szakszervezeten belül is többféle állásponttal találkozhatunk: a szakszervezeti központok magatartására Franciaországban az ideológiai éberség, a merevebb álláspont jellemző, ezzel szemben az alapszervezetek — pragmatikus megközelítésüknek megfelelően — szívesebben együttműködnek a szervezeti korszerűsítést kezdeményező vezetéssel. A pragmatikus megközelítés azt jelenti, hogy ha a tagság egyéni vagy kollektív érdekeit az új típusú munkaszervezet nagyobb mértékben kielégíti, mint a hagyományos, akkor a szakszervezeti bizalmiak támogatják az ilyen jellegű reformokat. Végül a társadalmi jellegű akadályozó tényező között kell megemlítenünk azt a tényt, hogy a vállalati vezetés sem minden esetben lép fel kezdeményezően. Támogatása és pozitív magatartása

attól függ, hogy képes-e továbbra is ellenőrizni a munkások tevékenységét a termelési folyamat működése szempontjából kulcsfontosságú kérdésekben. Ellenkező esetben a vállalati vezetés és irányítás képviselői — a szakszervezetekhez hasonlóan — szintén várakozó álláspontra helyezkednek. Természetesen a munkáltatók, illetve a tőkésvállalatok vezetőinek a szervezeti változásokkal szembeni magatartását — amint arra már korábban is utaltunk — döntően rentabilitási megfontolások határozzák meg. A gazdaságossági kritériumok alapvető szerepét bizonyítja az innováció és a munkakörülmények kapcsolatával foglalkozó fejezet is. Durand kutatócsoportjának vizsgálatai szerint a rentabilitás 10%-os csökkenésével járó munkakörülményjavítás már elfogadhatatlan a tőkés vállalatvezetés számára. A munkaszervezeti változásokat akadályozó tényezőkről alkotott kép akkor teljes, ha az objektív gazdasági és társadalmi korlátok mellett a tudati, szemléleti jellegű akadályokra is utalunk. A munkakörülmények javítását, a termelés emberi vonatkozásainak figyelembevételét jelentős mértékben megnehezíti a gépek és berendezések tervezésével foglalkozók szűk, technicista szemlélete, valamint a szervezők és munkaszervezők együttműködésének teljes hiánya. Ez az egyoldalú szemlélet úgy érvényesül a gyakorlatban, hogy az üzemszervezők az új vagy rekonstruált üzemek gépeinek és berendezéseinek beállításánál körültekintően és alaposan megvizsgálják a munkavégzés olyan jellemzőit, mint az anyagok és félkész termékek útja stb., legritkább esetben fordítanak gondot viszont a dolgozók munkakörülményeinek tervezésére.

A tanulmány következtetéseinek megfogalmazása során C. Durand egyrészt ismerteti a műszaki-technikai fejlődéssel és a társadalmi haladással kapcsolatos nézeteket, másrészt összegezi a munkatevékenység átszervezésére irányuló kísérletek általános érvényű tapasztalatait. Az utób-

biak közül különösen figyelemre méltó a szerző fejtegetése a munkaszervezeti reformok és a vállalati szervezeten belüli munkamegosztás kölcsönös összefüggéseiről. A munkamegosztás kérdéseivel foglalkozó más kutatások eredményeire is építve, arra a következtetésre jut, hogy a munkaszervezeti reformok akkor kapnak zöld utat a tőkés ipari viszonyok gyakorlatában, ha nem kérdőjelezzik meg a vállalati szervezet és a társadalom működését biztosító hatalmi viszonyok struktúráját, ha nem támadják a fennálló társadalmi viszonyokat. A munkamegosztás aspektusából vizsgálva a kérdést, ez azt jelenti, hogy a munkatevékenységek újjászervezése, újjáegyesítése jelentős változásokat kizárólag a végrehajtás területén — azaz a munkások vagy a beosztott alkalmazottak szintjén — eredményezhet a feladatok megosztásának és specializációjának rendszerében. Ezek a kísérletek tehát semmiképpen sem vonhatják kétségbe a vállalati vezetés hatalmát és az azt kifejező előjogokat és kiváltságokat, valamint az azok fenntartására szolgáló olyan szervezeti elvek érvényesülését, mint a munka megtervezése és végrehajtása közötti tevékenységek szétválasztását. Ennek értelmében a munkásokat továbbra is kizárják, kirekesztik a termelési folyamat megtervezésével és ellenőrzésével kapcsolatos döntésekből, azok változatlanul a vállalati vezetés tevékenységei közé tartoznak. A munkások csupán az előre meghatározott és eldöntött termelési programok keretében kapnak lehetőséget a munkafeladatok egyéni vagy kollektív elosztására és ellenőrzésére, az ösztönzési elvek meghatározására stb. Ezzel elérkeztünk C. Durand könyvének központi elméleti és ideológiai kérdésfelvetéséhez, amely úgy fogalmazható meg, hogy vajon a tudományos vezetés elveire épülő munkaszervezetek jelenlegi válsága csupán üzemi, vállalati szintű jelenség-e vagy pedig a tőkés ipari társadalom általános válságának megnyilvánulási formája. A szerző vá-

lasza félreérthetetlen: „az ipari munkaszervezet működését kísérő feszültségek és társadalmi konfliktusok egyben a tőkés ipari társadalom működési zavarát, sőt válságát tükrözik”. Ezzel Durand egyben meghatározza, megjelöli a munkaszervezeti reformok lehetőségeit és korlátait. Pontot tesz annak a vitának a végére, amely abban a kérdésben alakult ki, hogy az ipari munkaszervezet működésének napjainkban tapasztalható diszfunkciói pusztán vállalati, szervezeti reformokkal megoldhatók-e, vagy pedig ennél átfogóbb, társadalmi méretű változásokra van-e szükség. Az eddigiekből nyilvánvaló, hogy a szerző véleményét az utóbbi álláspont fejezi ki. Ebből következik, hogy a műhely-, az üzemi vagy a vállalati szintű demokratizálás — azaz a munkafolyamatban a munkások fokozott részvételére építő vállalatvezetési és -irányítási rendszer — önmagában nem elégséges az ipari társadalom válságának megoldásához. A szélesebb kiterjedésű, az egész társadalmat érintő reformok kimenetelét viszont a tőkés ipari viszonyok, érdek- és hatalmi viszonyok határozzák meg. Ezzel kapcsolatban figyelemre méltó a francia szakszervezetek álláspontja, amely a vállalati szintű reformokat a kapitalista társadalom általános társadalombírálatának perspektívájából közelíti meg. A legjelentősebb szakszervezeti szövetségek közötti különbségek szintén a tőkés társadalom bírálatának módszereiben tapasztalhatók. A CGT társadalomkritikája főleg gazdasági jellegű kérdésekre irányul, és elsősorban a munkavállalók gazdasági érdekeinek képviselését jelenti. A CFDT társadalomkritikájában viszont már megkérdőjelezi a vállalati és a társadalmi hatalom hierarchikus szerveződését és egyenlőtlen elosztását. Az ipari viszonyok „főszereplői” közé tartozó szakszervezetek vállalati reformtörekvésekkel szembeni stratégiáinak ismertetése elegendő annak bizonyítására, hogy a fejlett tő-

kés országokban a jelenlegi vállalati szintű reformoknál általánosabb és átfogóbb változásokra van szükség.

A munkafeltételekkel és a munkakörülményekkel kapcsolatos problémák tehát a tőkés társadalom és gazdaság mélyebb bajait jelzik. Olyan mozgalmakban és ideológiai áramlatokban is megjelennek, mint például a technika- és tudományellenes nézetek, az ökológiai mozgalom. A szakszervezeti mozgalomban szintén megjelennek ezek az áramlatok: az élet minőségének javítására irányuló olyan követelésekben, amelyek nem egyszerűen az anyagi életfeltételek stabilizálásának igényét fejezik ki, hanem a műszaki-technikai fejlődés kedvezőtlen társadalmi következményeinek ellenőrzését is követelik.

Annak ellenére, hogy a szerző személy szerint szimpatizál az ökológiai mozgalommal, felhívja a figyelmet azokra a naiv és romantikus elképzelésekre, amelyek a tényleges társadalmi és gazdasági fejlődés folyamatától függetlenül tárgyalják a munkamegosztás és a specializáció kérdéseit. Ez a szemlélet a tudomány előtti technológiák, az ún. „tartalék technológiák” alkalmazását hirdeti. Annak ellenére, hogy ezekben a nézetekben utópikus elemek is megjelennek, jól tükrözik azt a jelentős változást, amely a műszaki-technikai haladás és a társadalmi fejlődés viszonyának felfogásában a II. világháború után végbement. A francia munkaszociológusok többsége az ötvenes-hatvanas években a műszaki-technikai fejlődésből igyekezett levezetni a társadalmi haladást, a társadalmi jólét növekedését. Napjainkra a technológiai determinizmus és a történeti evolucionizmus paradigmájának elutasítása jellemző: kétségbe vonják a technikai és társadalmi haladás szinkronitását. C. Durand munkája a francia munkaszociológiában jelentkező új orientációt reprezentálja. Számára a munkatevékenység megszervezésének módja a társadalmi ellenőrzés megnyilvánulásának formája. Az ipari munkaszerveze-

tekre jellemző munkamegosztás és specializáció társadalmi sajátosságai és következményei ennek a társadalmi kontrollnak a mutatói. Ezzel a vizsgálati eljárással sikerült a szerzőnek elkerülnie a jelentős társadalmi válságok és átalakulások periódusára jellemző utópikus és romantikus technika-, valamint tudományellenes nézetek elfogadásának és hirdetésének veszélyét.

Bevezetés

Számos jel utal arra, hogy a vállalatoknál, főleg pedig a sorozatgyártást folytató üzemekben és a racionalizált tercier szektorban *a munkaszervezet válságban van*. A gazdasági válság előtt ezekre a vállalatokra olyan magas arányú hiányzás és fluktuáció volt jellemző, amely már rendeltetésszerű működésüket veszélyeztette. A taylori munkaszervezési rendszer a dolgozókat olyan ismétlődő részfeladatok végzésére alacsonyítja le, amelynek következtében a munka és a szolgáltatások minősége egyre romlik. A teljesítmény-visszatartás a korábbihoz hasonlóan nagyarányú, és nem csökkent a termelést szabotáló cselekmények száma sem. 1968 óta a racionalizált szektorokban dolgozók küzdelmei gyakran heves és hosszan tartó konfliktusok formájában jelentkeztek. Az 1968. májusi,* valamint a következő évek küzdelmeiben a vendégmunkások, az autógyári betanított munkások, a villamosipari és a textilipari segédmunkások, a bankok és a biztosító társaságok alkalmazottai, a posta alkalmazottai, a levélkihordók, valamint a nagyáruházak eladói vettek részt. Az élvonalbeli szektorok dolgozói akcióinak közös vonása, hogy ők a tay-

* Az 1968. májusi események a rendszer legitimitását is kétségbe vonták. (A ford.)

lorizált ipar és adminisztráció legújabb rabszolgái. Abban, hogy a munkaszervezés módja, illetve az abból fakadó munkakörülmények korunk egyik legégetőbb társadalmi kérdésévé váltak, több tényező játszott közre: az 1968-as megrázkódtatásra a munkaadók is reagáltak; sajtóhadjárat indult a munkakörülményekről; a szakszervezeti küzdelmek során is e téma kapott nagyobb hangsúlyt.

Ezek a küzdelmek valójában már a XX. század elején kezdődtek, amikor a munka racionalizálása ellen sztrájkba lépő szövő szakmunkásokat a taylorizmus elűzte az üzemekből. A munka racionalizálásának széles körű kiterjesztése megbénította a szövőipari szakszervezetet, és felbomlasztotta a szakszervezeti szövetség hagyományos központjait. Az ipari szakszervezeti szövetségek, mint az új szakszervezeti struktúra alapjai, pedig a gazdasági küzdelemre helyezték a hangsúlyt.

Miért robbantak ki e küzdelmek, amikor a taylorizált munkaszervezést látszólag a modernizálás szükségszerű velejárójának, illetve az ipari társadalom elkerülhetetlen jellemzőjének tekintették? A tudományos munkaszervezés válsága, továbbá a munkások erős ellenállása elegendő volt ahhoz, hogy a tudományos munkaszervezés legismertebb eszköze, az időmérés gyakorlata a vállalatoknál kudarcot valljon. A kormány rendeletekkel próbálja ösztönözni az új munkaszervezési formák kutatását. Országos viták során foglalkoznak a munkaszervezés és munkakörülmények olyan problémáival, amelyek már hatvan éve nincsenek napirenden. A munkaadók, illetve a munkáltatók szakmai szervezetei szinte reklámozzák a feladatok átszervezésének skandináv modelljét. Vajon ez a reformszándék utat talál-e a vállalatokhoz is? A legoptimistább beszámolók is azonban csak mintegy 100 olyan esetet említenek Franciaországban, amelyek a feladatok gazdagítására irányulnak (szemben Svédországgal, ahol 500 ilyen eset fordul elő). Ha

mérleget készítünk, akkor a sikereken kívül a kudarcokat is meg kell említenünk, illetve számba kell vennünk az újdonság külső mázával bevont, de igencsak hagyományos munkaszervezési megoldásokat is.

A munkamegosztás társadalmi problémaként való jelentkezése egybeesik a tekintély válságával, illetve a hierarchikus kapcsolatok elutasításával. A fiatal munkások már nem fogadják el sem a szalagmunkát, sem a vállalatokon belüli parancsuralmi rendszert. A lázadás és a munka elutasítása nemcsak a műhelyek és a hivatalok belső feszültségeit növelték, hanem odáig vezettek, hogy a fiatalság idegenkedik az ipari munkától. A munkáltatók pedig attól tartanak, hogy az érdektelen és fárasztó munkák elvégzésére nem találnak majd munkaerőt.

Mi idézte elő az ipari társadalomban azt, hogy szinte egész termelési egységek megbénuljanak? Az iparosítás első éveiben úgy tűnt, hogy a munkamegosztás normális és természetes társadalmi folyamat. Durkheim elméletében a társadalmi munkamegosztás szükségszerűen következik abból a tényből, hogy a társadalmak egyre kiterjedtebbé és egyre bonyolultabbá válnak. Úgy tűnt, hogy a munkamegosztás olyan „természeti törvény”, amely alól a modern társadalmakban sem az ipar, sem a mezőgazdaság, sem a kereskedelem, de még a tudomány sem vonhatja ki magát. A tudományok fejlődésével az általános kultúra dilettantizmusa helyébe a tudás specializálódása lép. Úgy látszott, hogy a társadalmak mind szellemi, mind anyagi fejlődését a munkamegosztás határozza meg, amely egyszerűen a civilizáció forrása is.

A munkatevékenység racionalizálásával és a taylorizmusnak az iparba való behatolásával a munkamegosztás olyan nagy méreteket öltött, amelynek során a munkás munkája dequalifikálódott, illetve a sorozatgyártásban a munkás szerepe az ismétlődő és gépies feladatok elvégzé-

sére redukálódott. Maga Durkheim is patológikusnak és embertelennek tartotta a munkamegosztás kezdeti stádiumának idézett hatásait.

A szélsőséges munkamegosztás negatív következményeire — a munkások küzdelmei mellett — elsőként a humanista irányzatok és az iparszociológia előfutárai reagáltak. A sorozatgyártó vállalatok munkásai demoralizálódásának megelőzésére az amerikai szociológusok a human relations (emberi kapcsolatok) gyakorlatát alkalmazták azzal a céllal, hogy a dolgozóknak a vállalatba és a munkacsoportba való integrálásával kompenzálják a taylorizált monoton és anonim munka kedvezőtlen hatásait.

A feladatok kibővítését célzó jelenlegi kísérletek, bár a munka motivációinak elemzésére támaszkodnak, egyszerűen új dimenziót is tartalmaznak. A human relations iskola követői például az ipari munkát adottnak vették, az integrációt a kompenzáció eszközének tekintették, és nem kérdőjelezték meg a tudományos munkaszervezés elveit. A feladatok újjászervezésének mozgalma viszont arra törekedett, hogy mind a munkamotivációt, mind pedig a munkát befolyásolja. Ezt a mozgalmat a Tavistock iskola felfedezései inspirálták, amely szerint a munkaszervezés „társadalmi-technikai” jellegű, tehát már megkérdőjelezi a munka taylori felfogását. A Tavistock Intézet kutatóinak kísérletei során bebizonyosodott, hogy a gépesített munkarendszerekben sikeresen alkalmazhatók olyan hagyományosabb szervezési módszerek, amelyek a munkások számára nagyobb autonómiát adnak, illetve a munka ellenőrzését biztosítják. Az autonóm és nagyobb felelősséggel járó munka révén javult a munkakedv és — a specializáltabb munkacsoportok teljesítményéhez képest — a termelékenység is nőtt.

Miután a szénbányákban nyilvánvalóvá vált, hogy a munka szervezetileg bizonyos mértékig rugalmas, ez arra

indította a többi vállalatot, hogy a szerelőszalagokon is hasonló kísérleteket végezzenek, annak érdekében, hogy a munkát kevésbé gúzsba kötő modell alapján szervezzék meg, és hogy a munkásra nagyobb feladatokat és felelősséget bízzanak.

A feladatok átszervezésének ezzel a reformista iskolájával párhuzamosan, a munkaszervezet válságából különféle kritikai mozgalmak születtek. A tudományos-technikai forradalom irányzata, kiterjesztve e forradalmat a posztindusztriális társadalomra is, visszakanyarodik a feladatok automatizálásához kapcsolódó optimista várakozásokhoz. Richta úgy véli, hogy pusztán a tudományos-technikai forradalom — nagyobb társadalmi átalakulások nélkül — is elvezet majd oda, hogy a tömegeknek lehetőségük nyílik a kultúra megszerzésére, illetve arra a szellemi felszabadulásra, amelynek révén mindenki kifejezésre juttathatja egyéni törekvéseit és alkotóképességét. A tudomány és a technika természetes fejlődése következtében megszűnik majd az embereknek az ipari társadalom jelenlegi technikai, gazdasági és társadalmi kényszerei folytán történő elidegenedése.

Ezt az optimista evolucionizmust hevesen támadják mind a neomarxista iskola, mind pedig a kritikai szociológiából született értelmiségellenes és tudományellenes mozgalmak.

A marxizmus szerint a munkamegosztás nem a társadalmi fejlődés természetes következménye, hanem az osztályok, az uralmi viszony visszatükröződése. A *Manifesto* által képviselt irányzat szerint, amelyet Franciaországban a *Temps modernes* körül tömörülő értelmiségiek képviselnek és népszerűsítene, a dolgozók csak a döntő tömegmozgalmak segítségével vehetik kézbe mind a technikát, mind a munka szervezését és irányítását, és a jelenlegi munkamegosztás átalakítását célzó kísérletek is csak akkor

válnak a munkások kísérleteivé, ha ezeket a munkáosztály közösen irányítja.

Habermasnál, Marcuse-nél és Illich-nél a munkamegosztás bírálata a tudomány és a technika elleni általános lázadásba ágyazódik bele. A társadalmi bírálat nemcsak a bürokratizálódás és a racionalizálás ellen irányul, hanem az ellen is, hogy a tudomány központi helyet foglaljon el a társadalmi-kulturális rendben.

A munkamegosztásról folyó elméleti viták rövid áttekintésével nem volt célunk e kérdések filozófiai megközelítése, hanem csak a jelenlegi viták társadalmi és politikai hátterét kívántuk felvázolni. Csupán az utolsó fejezetekben térünk majd vissza a munkaszervezet válsága és az ipari társadalom válsága közötti összefüggésekre, míg a tanulmány elején döntően konkrét tapasztalatok alapján és gyakorlati szemszögből írjuk le a vállalati munkaszervezet működését. Az első két fejezetben a taylorizmus jelenlegi működésére jellemző vállalati osztályoknak és azok tevékenységének — talán természetlennek tűnő, de a következőkben hasznosnak bizonyuló — előzetes bemutatásával foglalkozunk. A vállalatoknál ezekre az osztályokra hárul a szervezés feladata és felelőssége, illetve azokra a külső üzemszervezőkre és szervezési szaktanácsadókra, akikhez a vállalatok rendszerint fordulnak.

A taylorizmus elveinek a gyakorlatba való átültetését a III. fejezet mutatja majd be a munkakörök vizsgálatán, a feladatskálák meghatározásán, a munkaidőmérésen, a munkavégzés módjának kialakításán és a munkaütem vizsgálatán keresztül. Az elemzés módja tehát nem műszaki, hanem analitikus leírás lesz, vagyis arra szolgál, hogy nyilvánvalóvá tegye a taylorizmus működésének kritériumait, illetve létjogosultságának elveit.

A könyv középső részében a munkaszervezet diszfunkcióit, valamint azok orvoslásának különböző módjait ele-

mezzük. A taylorizmus technikai szempontból való bírálata lényegében működésének anomáliáira támaszkodik (IV. fejezet). Olyan kérdésekre szeretnénk választ adni, hogy például a taylorizmus milyen határokon belül őrzi meg hitelét azok számára, akiknek alkalmazniuk kell. A rendszer racionalitásának hiányosságai milyen alkukra és kiigazításokra adnak módot? Milyen túlzások és ellentmondások fedezhetők fel a taylorizmus gyakorlatában?

Az elemzés a taylorizmus műszaki jellegű diszfunkcióinak bemutatását követően annak társadalmi diszfunkcióit tárgyalja (V. és VI. fejezet). A „lógás”, a teljesítmény-visszatartás, az időméréssel szemben tanúsított munkáellenállás, a munkakörülményekkel kapcsolatos nyílt és latens konfliktusok szintén megerősítik azt, hogy a taylori munkaszervezési formák társadalmi szempontból is válságba kerültek. Ez a jelenség ösztönzött bennünket a munkaadók által javasolt orvoslás módjainak megvizsgálására (VII. és VIII. fejezet).

A feladatok újjászervezésével kapcsolatos — nem egyformán jelentős — kísérletek közvetlen megfigyelése lehetővé teszi, hogy megvizsgáljuk azokat a nehézségeket és akadályokat, amelyekbe ezek a kísérletek ütköznek: azt, hogy ezek a kísérletek olyan általános szervezeti struktúrába ékelődnek be, amely nem alkalmas ezek befogadására; vagy, hogy a kísérleteknek a beruházásokban és a termelékenység csökkenésében jelentkező költségeit gazdaságossági szempontok miatt nem vállalják; a munkaügyi kapcsolatok terén, illetve a társadalmi feltételek oldaláról jelentkező olyan akadályokat, mint például az információ visszatartása vagy a szakszervezetek bizalmatlansága.

Könyvünket a vita kiszélesítésével zárjuk. A tudományos munkaszervezés úgy jelenik meg, mint tudományos gyakorlat. Foglalkozunk a tudományos munkaszervezés általános tudományos apparátusával (a munka tanulmányozásával,

az idő és a mozdulatok mérésével, a tudományos irányítás-sal), amely részben az e módszert alkalmazók szcientista ideológiájára támaszkodik (vagyis a mérnökök technicista ideológiájára), részben pedig a tudományos munkaszervezést legitimáló technikai haladás ideológiájára, miszerint a tudomány és a technika fejlődése a társadalmi fejlődés forrása. A munkaszervezet jelenlegi válsága a társadalmi fejlődés és az ideológia válságába ágyazódik bele. Kérdés, hogy valóban léteznek-e a modernizáció és a fejlődés jótéteményei, és vajon az ipari társadalom tényleg az egyetlen és legjobb társadalmi fejlődési modell?

Az ideológiai vitával több szinten is foglalkozunk. A munkaszervezet felújítása a mérnökök technicista ideológiájába ütközik, amely szerint a technikai fejlődés, illetve a feladatok megosztása természetes és szükségszerű. Eszerint a feladatok megosztása az újításokkal kapcsolatos döntések struktúrájának csupán egyik eleme, amelyben a változtatás társadalmi aspektusai a következmények közé tartoznak, amelyek a döntési folyamatnak csupán későbbi szakaszában hatnak (IX. fejezet). Az a kérdés, hogy ki dönt a technikai újítások jellegéről, illetve hogy a döntéshozók milyen kritériumokat vesznek számításba.

Másfelől (a X. fejezetben) bemutatjuk az iparosítás ideológiai hátterét: a haladás utópiáját, azt a hosszú időn keresztül nemcsak a munkáltatók körében, hanem a munkásmozgalomban is gyökeret vert nézetet, miszerint a társadalmi fejlődés a technikai fejlődés szükségszerű következménye, illetve hogy a technika fejlődése azonos a haladás-sal. A munkaszervezet válsága azonos méreteket ölt az egész ipari társadalom válságával, ami oda vezet, hogy a válság szereplői — új társadalmi formákból kialakuló — új társadalmi ellenőrzési formákat javasolnak (egyesek autonóm munkacsoportokat, mások öngazgatási rendszert). „Van olyan (öngazgatás) is, amelyből káosz jön létre,

vagy hiányzik belőle a hatékonyság. Ha viszont nem alakul ki az öngazgatás, oly mértékben megnő a hiányzások száma, valamint a munka és a vállalat iránti ellenszenv, hogy lehetetlenné válik a munka megszervezése.”¹

Vajon ebben a konkrét kérdések körül folyó vitában honnan merítjük ismereteinket? A kérdés bőséges irodalmán kívül, saját vizsgálataink tapasztalataira támaszkodunk: hasznosítjuk a megfigyelések, a feladatok újjászervezésével kapcsolatos kísérletek, a munkások küzdelmeiről szóló beszámolók és végül a szervezés, az üzemszervezés, valamint a vállalatok irányításának és működésének kérdéseiben döntést hozó vezetőkkel készített interjúk tapasztalatait.

Tekintettel a probléma jellegére, sorozatgyártást folytató vállalatokat vizsgáltunk. A megfigyelt hét vállalatnál a szalagmunka — szállítószalaggal vagy anélkül — munkaszervezési rendszerét alkalmazzák (vagyis a megmunkált anyagot az elvégzendő munka ütemének megfelelően szállítják). A megfigyelt esetekben az automatizáció nem azonos szintű: három vállalatnál nagyjából automatizált termelés folyik (pékség, konzervipar, kozmetikai cikkek gyártása), három másik vállalat megmaradt a kézi-gépi munkaformánál (csizmagyártás, textilkonfekció, gumiipar), a hetedik pedig vegyes formát alkalmaz (gyógyszercsomagolás).

A termelési folyamat automatizálása nem azt jelenti, hogy az automata berendezés alkalmazásával mindenfajta kézi beavatkozás, például a gépek beállítása vagy ellátása megszűnik, sem pedig azt, hogy az automatizált gép ellenőrzésére és felügyeletére korlátozó munkák ne lennének éppoly egyhangúak, mint a kézzel elvégzendő részmunkák.

¹ Interjú Claude Neuschwanderrel, a LIP korábbi vezérigazgatójával (*Nouvel Observateur*, 1975. november 16.).

A „kézi” munkavégzéshez egyszerű vagy bonyolult szerzőszámok, illetve gépek szükségesek. Itt nem térünk ki a gépkezelési eljárások és munkakörök műszaki leírására, mivel ezt majd a munkaszervezet leírásának kiegészítéseként,² a munkások autonómiájára vonatkozó kutatásról szóló részben ismertetjük. A felhasznált kutatási beszámolók a munkaszervezeti formák olyan tipológiáját alkalmazzák, amelyből mi csupán néhány szintetikus elemet vettünk át.

A feladatok újjászervezésével kapcsolatos kísérleteket három vállalatnál (textilkonfekciónál, gumi- és csizmakészítő üzemnél) végezték, amelyekkel részletesen foglalkozunk. Társadalmi szempontból a megfigyelt vállalatok nem élenjárók, de nem is elmaradtak. A hét vállalat közül hatban igyekeztek a termelőszalagoknál folyó munkát humánusabbá tenni, és azoknál a vállalatoknál is, ahol még nem történt ilyen kezdeményezés, kinyilvánították, hogy mielőbb foglalkozni kívánnak a feladatok újjászervezésével. A hetedik vállalatnál a munkakörök rotációját alkalmazzák. A feladatok újjászervezése terén sikeres kísérleteket folytató más vállalatok tapasztalatait is felhasználtuk.

A munkakörülményekkel kapcsolatos konfliktusokat nem a munkaszervezéssel foglalkozó vizsgálatainkra támaszkodva, hanem korábbi kutatásunk tapasztalatai alapján ismertetjük, ahol információforrásainkat a konfliktusok ki-robantásában aktív szerepet játszó munkásokkal készített interjúk jelentik.

A vizsgálat folyamán körülbelül ötven olyan vezetőt kérdeztünk meg, akiknek beosztása többé-kevésbé kapcsolódik a munkaszervezési kérdésekhez. A vállalati szervezeti

² Vö. Dubois, Pierre és mások: *L'Autonomie ouvrière dans les industries de série*. Offset jelentés. Groupe de sociologie du travail, CNRS-Université, Paris, VII., 1976.

hierarchiában elfoglalt pozíciójuk szerint van közöttük műhelyvezető, funkcionális osztály vezetője, termelésirányítással foglalkozó osztályvezető, személyzeti igazgató és üzemigazgató. A vezetőkkel készült interjúkat a vállalatoktól független, külső üzemszervezési és szervezési szaknácsadó szakemberekkel folytatott beszélgetésekkel egészítettük ki. A szakemberek utóbb említett két csoportjába tartozókkal — egy tucat szakemberrel — kötetlen interjúkat készítettünk. Hozzá tartozik az összképhez az is, hogy mintegy húsz kérdőívet juttattunk el a korábbi normatánfolyamok olyan hallgatóihoz, akik a vállalati hierarchiában alacsonyabb funkciót töltenek be (technikusok, tervezők, művezetők).

Tanulmányunkhoz felhasználtuk a Munkaszociológiai Csoport keretén belül végzett egyéb vizsgálatok és a hasonló kutatásokkal foglalkozó más intézetek tapasztalatait is.

Végül köszönetünket fejezzük ki mindazoknak, akiknek tanulmányait beszámolónk elkészítéséhez felhasználtuk.

A vállalati munkaszervezet

A vállalati munkaszervezetet — működésének és mechanizmusának részletes ismertetése előtt — mint a vállalatnál folyó termelés módját meghatározó szabályok és normák rendszereként definiálhatjuk.

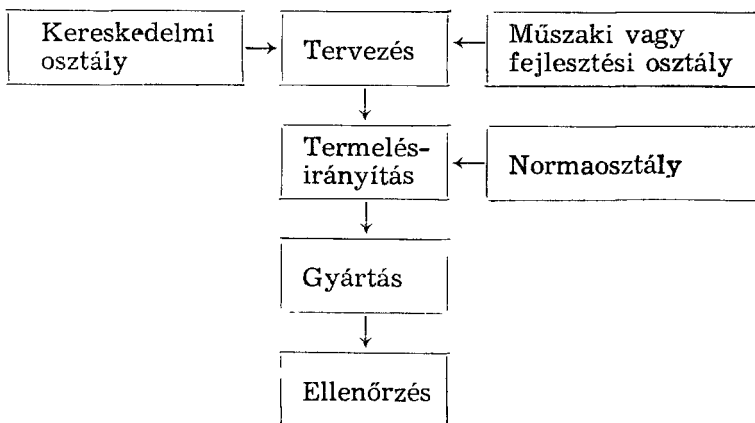
A vállalatnál bizonyos számú osztály vagy kisebb vállalatnál meghatározott munkaköröket ellátók foglalkoznak a munkaszervezés kérdéseivel. Az ismétlődő és rutin jellegű tevékenységek szervezését a vállalat saját osztályai végzik. A termelésben bekövetkezett döntő változások vagy új műhelyek létrehozása esetén a vállalat igénybe veheti külső szervezési szakemberek, valamint szervezési és üzemszervezési irodák segítségét is (ezek szerepét a II. fejezetben tárgyaljuk).

A munkaszervezéshez közvetlenül vagy közvetve, számos vállalati funkció kapcsolódik. Ezek a szervezés folyamatába való beavatkozásuk időrendi sorrendjében a következők: műszaki vagy fejlesztési osztály, normaosztály, tervezés, termelésirányítás, gyártás és ellenőrzés. Az egyes osztályok, a gyártási folyamatnak megfelelően, az 1. ábra szerint épülnek egymásra.

Az ábrázolt funkciókkal a munkaszervezéshez való hozzájárulásuk mértékében foglalkozunk. Ezért például a kereskedelmi funkciót nem mutatjuk be, mivel az nem köz-

1. ábra

A vállalati munkaszervezést befolyásoló osztályok és funkciók függőségük időrendi sorrendjében



vetlenül hat a szervezésre. Nagy hangsúlyt helyezünk viszont azokra a funkciókra, amelyeknek legfőbb feladatuk a munka megszervezése: a normaosztályra, a tervezésre és a termelésirányításra. Általános szinten természetesen a termékpiac befolyásolja a munkaszervezet működését; ez a hatás azonban általános és a tervezés közvetíti. A munkaszervezés működésében és ellenőrzésében a gyártás területén dolgozó különböző szintű vezetőkre hárul a döntő felelősség, míg a fejlesztési osztály és az ellenőrzési osztály hatása közvetett.

A vizsgált vállalatoknál a felsorolt osztályok nem mindegyike fordul elő. Ebben a vállalati nagyság is szerepet játszik: a kis- és középvállalatoknál olykor osztályok helyett egy-egy univerzális munkakört betöltő vezető látja el az egyes funkciókat. A műszaki osztály feladatait elláthatja például a karbantartási osztály, mint mintánkban két üzemben is: a sütődében és a konzervüzemben. A minőségellenőrzést esetleg a gyártáshoz beosztott alkalmazott is el-

végezheti. A tervezés és a termelésirányítás feladatai is összevonhatók egy osztályba.

Valamely osztály vagy funkció léte vagy nemléte azonban nemcsak a vállalati nagyságtól függ, hanem a vállalati munkaszervezési politika sajátosságait is visszatükrözi. A munkaszervezés szempontjából például döntő jelentőségű, hogy a kozmetikai vállalatnál a termelés automatizálása következtében megszűnt a normaosztály; az is figyelemre méltó, hogy a sütődében sincs normaosztály, vagy hogy a konzervüzemben is csak korlátozottan működik. Az utóbbi esetben ez a jelenség a munkaszervezés hagyományos vagy empirikus állapotának tulajdonítható. Másfelől nagyvállalatnál azért olyan lényeges egyik osztálynak a többi osztályhoz viszonyított státusa, mert ez egyben a termelés racionalizálásának fokát és mértékét is jelzi.

A szervezetben tehát az osztályok struktúrája bizonyos szervezési koncepciót tükröz. Fejezetünk végén még visszatérünk a vállalatok szervezési politikájában megkülönböztethető kritériumokra. Előbb azonban általában mutatjuk be a különböző osztályok szerepét.

1. Az egyes osztályok szerepe a munkaszervezet működésében

1. A műszaki és a fejlesztési osztály

A műszaki osztály feladata a termelés módjának (nem pedig kivitelezésének) a meghatározása. Elsősorban tehát kutatási és tervezési funkciói vannak, nem pedig szervezési teendői, bár munkája tagadhatatlanul befolyásolja a szervezést is, még ha ez az érdekeltek számára nem is mindig egyértelmű.

A fejlesztési osztály határozza meg az előállított termékek tulajdonságait: az új termékek kivitelezését, illetve a már meglevők továbbfejlesztését. Ez az osztály gondoskodik a termékekhez szükséges anyagokról, megállapítja a szükséges anyagi beruházást és előállítja a prototípusokat. A fejlesztési osztály nemcsak műszaki szempontból, hanem gazdasági szempontból is vizsgálja az egyes tényezőket, annak érdekében, hogy az új termékek előállítása rentábilis legyen. Az eredményeket számszerűsítik, az önköltségi árat pedig egybevetik az új termék potenciális piacán várható haszonnal. „Végso soron a pénzügyi mérleg dönt az újítás sorsáról. Mi meghatározott piaci keresletre válaszolunk, majd felállítjuk elképzeléseink pénzügyi mérlegét. Ha ez a mérleg megfelelő, akkor a vállalat végrehajtja a beruházást.” (*Csizmakészítő üzem kutatási osztálya.*)³

Ebben a stádiumban a szükséges munkaeszközöket még csak előrejelzésszerűen és kizárólag technológiai szempontból vizsgálják: felméri k, vajon a meglevő eszközök lehetővé teszik-e a szükségletek kielégítését, vagy pedig újabb anyagi beruházásokat kell előirányozni. Egyes műszaki osztályok feladatához hozzá tartozik az új gyártmányok kidolgozása, illetve kísérletek végzése is. Az új termékek bevezetésével azonban leginkább a karbantartó osztályok foglalkoznak, akik ezt a feladatot a gyártással és a normaosztállyal együttműködve látják el. A műszaki osztály feladatának kiterjesztése az új termékek bevezetésének szerepére is, valószínűleg az osztály nem egyértelmű elnevezéséből fakad.

Az egyik vizsgált vállalatnál a műszaki osztály feladata a fejlesztés, az új munkák, illetve a gépek karbantartása. „Hozzám három nagy osztály tartozik:

³ A kapott információk forrását név nélkül, megfelelő rövidítéssel (a vállalat és a nyilatkozó funkciójának a megnevezésével) jelöljük.

— a fejlesztési osztály, amelynek feladata, hogy kidolgozza a hosszú távú terveket, az 5 éves beruházási programot;

— a munkaügyi osztály, amelynek feladata az új gyártmányok bevezetése; végül

— a karbantartó osztály.” (Kozmetikai üzem műszaki osztályának vezetője.)

A fejlesztési osztályok vezetői egyáltalán nincsenek meggyőződve arról, hogy például az ember és a gép megfelelése, illetve a munkakörülmények kérdéseivel szintén a fejlesztési osztálynak kellene foglalkoznia. A létszámmal csupán abból a szempontból foglalkoznak, hogy a szükséges szakképzettségnek milyen típusát tervezzék: vagyis, hogy új embereket vegyenek-e fel, ha majd más szakképzettségű emberekre is szükség lesz. „A munkavégzés módjával csak akkor foglalkozunk, ha már itt a gép.” (Élelmiszerüzem karbantartó osztályának vezetője.)

A fejlesztési mérnök biztonsági vagy ergonómiai megfontolásból rendszerint csak akkor avatkozik be egy berendezés továbbfejlesztésébe vagy átalakításába, ha a berendezést már elfogadták. „A vezetés kéri, hogy vizsgáljam meg, mit lehet tenni, hogy a szalag végén fizikailag kimerítő és érdektelen anyagmozgatást gépesítsük.” (Kozmetikai üzem műszaki osztálya.)

2. A normaosztály

A normaosztály funkcióit itt csak vázlatosan mutatjuk be. A munkaszervezésben játszott központi szerepét azonban részletesebben tárgyaljuk majd a szervezési módszerekkel foglalkozó III. fejezetben. A normaosztály léte a munkavégzés taylori felfogásának közvetlen következménye, amely szerint a munka megoszlik a munkát megszervezők

és a munkát kivitelezők között. A normaosztály fő funkciója a munka előkészítése. Miután a műszaki osztály kiválasztotta a legjobb gyártási eljárást, a normaosztálynak kell olyan gyártási eljárásokat beiktatnia, amelyek egyben a munkások munkavégzésének módját is meghatározzák. Fontos szerepe van tehát a taylorizált sorozatgyártó vállalatoknál. A megfigyelt hét sorozatgyártó vállalat közül kettőben nincs normaosztály: egyrészt ott, ahol az egész termelést számítógépre vitték, illetve automatizálták, másrészt ott, ahol a szervezés még nagyon empirikus jellegű.

A termelés megszervezésének folyamatában általában a normaosztály fölött álló osztályokra (fejlesztési osztály, műszaki osztály) hárul a technikai eljárások és a szerszámok megtervezésének tanulmányozása. A normaosztály viszont együttműködik ezekkel az osztályokkal az új anyagok kikísérletezésében és jobb felhasználásukban, valamint eredményeik számszerűsítésében.

A normaosztály összeállítást készít a különböző eljárásokról, és meghatározza az egyes munkakörökre vonatkozó előírásokat. A normások a munka elemzése, a munkakörök és a munkaidő vizsgálata (időmérés) alapján osztják (szám szerint) be a munkásokat a különböző munkakörökbe. Az előírások megszabják, hogy az egyes termékek részeit milyen munkaszakaszok szerint kell kivitelezni, továbbá specifikálják az eljárásmódot, vagyis előírják a mozdulatokat, a felhasználandó anyagokat és szerszámokat. A műveleti idők formájában számszerűsített eljárások az egyes munkások számára a termelési normákat is meghatározzák. A szalagmunkánál a műveleti idők kiegyenlítése során arra törekszenek, hogy egy szalag egyenlően legyen munkakörökkel telítve. A szabványnormák és a szabványidő kialakításával a normaosztály nagy szerepet játszik mind a munkaütem, mind a teljesítmény szabályozásában.

Ennek megfelelően emelik a normások a munkakörök

betöltéséhez szükséges szakképzettséget, ami viszont a jutalmazás és a szakképzési programok alapja. Ha nincs külön ergonómiai osztály, akkor a vállalatok a normaosztályra bízják a munkakörök ergonómiai vizsgálatát, amelynek célja, hogy az elfáradás kiküszöbölésére és a munkakörülmények megjavítására biztonsági intézkedéseket hozzon.

A normaosztály, a gyártással együttműködve részt vesz a gyártási folyamatban is: megvizsgálja a gépleállásokat és gépmeghibásodásokat, ellenőrzi a munkaidő-kihasználást, valamint dönt a munkaütemmel kapcsolatos vitákban. Ezenkívül beavatkozhat a termék útjának megszervezésébe, illetve a termelési osztályok közötti kapcsolatok összehangolásába. A termelés általános koordinálása azonban rendszerint a tervosztály és a termelésirányítási osztály feladata.

3. Tervosztály, termelésirányítási osztály és gyártásszervezés

A termelés megszervezésének funkciói szorosan összefüggnek a tulajdonképpeni munkaszervezéssel. A tervosztály határozza meg az általános termelési programot, hogy milyen és mennyi terméket kell előállítani; a termelésirányítási osztály specifikálja, hogy mikor és hol állítsák elő a termékeket; a gyártásszervezés pedig részletesen megmondja, hogy ezeket ki gyártsa.

A felsorolt funkciókat hol külön osztályok látják el, hol a vezetés feladatai között (tervosztály), hol pedig a gyártásban dolgozó káderek feladatai között szerepelnek (termelésirányítási osztály, gyártásszervezés). A termelési programok megvalósításának időtartama a termék jellegétől függően változik: a vizsgált üzemeknél az előírányzott

programok egy évre, egy negyedévre (vagy egy időnyre) szólnak, hogy azután a vállalati tervprogramban — az előző napi szállításoktól függően — már csak egy napra zsugorodjanak. „A programot a raktár rendelkezéseinek alapján állítjuk össze. Rendelésre dolgozunk: egy napi készletnél nincs több a raktárban.” (*Kikötő termelésirányítási osztály vezetője.*)

A másik oldalon találjuk a gumiüzemet, ahol az anyagi felszerelés terén a nagyobb beruházások, valamint a munkásfelvétel előirányzására hároméves terveket állítanak fel. A rövid távú irányítás alapja az éves terv. Az éves tervet az egyes üzemekre lebontva — a munka megtervezéséhez hasznos elemeket nyújtó — havi programokban specifikálják.

Az egyes vállalatok termelésének megtervezésében a kereskedelmi osztályok és a központi osztályok működnek együtt. A piackutatás a következő hónapra szóló áruladások előirányzásakor számításba veszi a rendelkezésre álló készletet, továbbá egybeveti az előirányzott eladásokat a rendelkezésre álló eszközökkel, vagyis az emberek és gépek termelési kapacitásával. Az előirányzott eladások és termelési kapacitás összevetéséhez szükséges tényezők és eszközök nyilvántartását a számítástechnika biztosítja; ez az összehasonlítás a programkészítés alapja. A legtöbb nagyvállalatnál megoldott a készletek, illetve a megrendelések számítógépes nyilvántartása.

Elegendő, ha csupán a termelési kapacitásra és a munkateljesítményekre vonatkozó adatokat viszik számítógépre, és mindjárt szimulálhatók a termelési programok különböző alternatívái. A vizsgált üzemekben több helyen alkalmazzák ezt az eljárást. Az üzemek jellegétől függően ez a programkészítés többé-kevésbé kötelező érvényű. A gumiüzemben a számítógépes programozás csak általános vonásokban adja meg a meghozandó döntések alapelemeit.

A termelésirányító szakemberek pedig ragaszkodnak ahhoz, hogy „nem számítógéppel készítjük a programot”. A számítógép legnagyobb szerepet az előtervezésben és az ellenőrzésben kap. A gyógyszeráru-csomagoló üzemben számítógép számítja ki a havi termelési programot, viszont a különböző munkacsoportok számára a közép- és felső-szintű vezetők végzik a termékek heti gyártásszervezését.

Úgy tűnik, a kozmetikai üzem az egyetlen, ahol a termelési programot bizonyos fokig automatikusan számítógépre viszik. Ez azonban nem teszi feleslegessé a programok napi egyeztetését, amivel a programkészítés során mindenképpen számolni kell, mivel a heti tervben megkülönböztetik a „normális” termelést és az „elsőbbséget élvező” termelést. A kisebb vagy kevésbé racionalizált termelést folytató vállalatoknál a számítógépet csak a kereskedelmi tevékenységben alkalmazzák, ami a termelést csak abból a szempontból befolyásolja, hogy ily módon ellenőrzik a készletek szabályozását.

A termelési programnak az egyes osztályok közötti felosztása, valamint a különböző gépekkel és termelési egységekkel való egyeztetése a *termelésirányítási osztály* feladata. A termelésirányítási osztály bontja le a termelési programot hónapokra, illetve a kivitelezés előrehaladásától és a megrendelések hullámvázaitól függően ő módosítja az előirányzott programot.

A gyártás szervezését a gyártásszervező vagy termelésirányító osztályok a műhelyvezetőkkel és a művezetőkkel együtt végzik. A műhelyek szerinti munkaelosztás figyelembe veszi a normaosztály által kiszámított munkaidőt és a munkaidő kiegyenlítését, illetve az emberek és a gépek specializálódását. „A programot szállítószalagok osztják be az egyes munkacsoportok műszaki specializációjától függően az egymással rokon termékcsaládok, valamint a gyártásukhoz szükséges létszám szerint. A személyzetet azért

specializáltak rokon termékcsaládok szerint, hogy gyorsan tudjon alkalmazkodni, mert máskülönben nagy lenne az időveszteség.” (Csizmakészítő üzem gyártásszervezésének vezetője.) Minél mélyebbre hatolunk a termelés-szervezés részleteibe, annál nyilvánvalóbbá válik, hogy a termelésért való felelősség a funkcionális osztályokról a termelésirányítás hierarchiájára helyeződik: „Mi havi programot készítünk, ők pedig e program alapján napi programot állítanak össze.” (Gyógyszeráru-csomagoló üzem termelésirányítási osztálya.)

Ugyanennek a vállalatnak a műhelyvezető-helyettese is ilyen értelemben nyilatkozott. „A termelésirányítási osztálytól kapott termelési utasításokat szétosztom a művezetők között, a termelésért ők felelnek, beleértve a költségvetést is, ezenkívül ők szervezik meg a következő havi termelést is.” (A műhelyterv elkészítésével megbízott műhelyvezető-helyettes.)

Sok esetben a napi termelés elosztását munkacsoportok és gépek szerint gyakorlatilag a műhelyvezetők (gyártásvezetők vagy művezetők) végzik. A termékek gyártásszervezése kiterjed a megrendelés és az anyagutánpótlás kiutalására, a szállítási jegyzékek elkészítésére..., valamint a különböző osztályok munkájának koordinálására is. Ezek a szervezési aspektusok megkövetelik a termelési utasítások központosítását.

A koordináció követelményei arra készítetik a funkcionális osztályokat, hogy elég részletesen kidolgozzák a termelési programot, illetve hogy korlátozzák a funkciók decentralizálására irányuló törekvéseket. Így például a kozmetikai vállalatnál a számítástechnikai osztály fenntartja magának a gyártásszervezéssel kapcsolatos döntéshozatal előjogát. Hasonlóképpen a csizmakészítő üzemnél a gyártásszervezési osztály irányozza elő a termelés gyártósoronkénti részletes napi beosztását.

A termelésirányítási osztály és a tervosztály a kivitelezés során ugyancsak megpróbálja megtervezni a sürgősebb munkákat, ami csökkenti a műhelyvezetők önállóságát a munkaszervezésben. Ezekre a problémákra még visszatérünk, amikor majd azt vizsgáljuk, hogyan kapcsolódnak egymáshoz az egyes osztályok.

4. Az ellenőrzés

A munka-előkészítő és a munkatervet elkészítő osztályok által megállapított és lebontott feladatok alapján a termelést a műhelyekben a munkások végzik, a gyártásvezetők, a csoportvezetők, a művezetők, a műhelyvezetők közvetlen és állandó ellenőrzése mellett. A vezetők szerepének leírása során majd kiderül, hogyan megy végbe ez az ellenőrzés. A racionalizáltabb munkaszervezetben a termelés ellenőrzése részben az erre szakosodott osztályokra hárul.

A szakellenőrzés nem egyforma, hanem attól függően változik, hogy a kivitelezendő termelés mennyiségi ellenőrzéséről, illetve a termékek minőségi ellenőrzéséről van-e szó.

a) Teljesítményellenőrzés

A termelés mennyiségi ellenőrzése a gyártással foglalkozó osztályok privilégiuma. A termelésirányítók az ellenőrzés feladatát a szakalkalmazottakra ruházzák át. Így a vizsgált konfekcióüzemben a termelési eredményeket először is egy minőségi ellenőr elemzi, aki a napi termelést a termelési folyamat ellenőrző jegyei alapján tartja nyilván. „A jegyek a gyártásszervezés figyelemmel kísérésére szolgálnak; ha hiányzik egy kilépési jegy, ez azt jelzi, hogy va-

lami baj van a szalagnál... akkor közvetlenül a varrónőt szólítom föl a munka sürgős befejezésére.”

Az ellenőrző jegyek révén lehetővé válik a munkacsoportok termelésének napi értékelése, valamint az előirányzott program teljesítésének a figyelemmel kísérése. A termelés ellenőrzésével feltárhatók az anyagellátási zavarok, ugyanakkor a termelésben tapasztalható hiányosságok kiküszöbölése végett a vezetés is beavatkozhat.

A műhelyellenőrzés funkciója közvetlenül a tervosztályra is tartozhat. A kozmetikai vállalatnál, amikor a számítástechnikai osztályra hárult a programkészítés feladata, akkor olyan műhelyellenőrző munkahelyeket hoztak létre, amelyeknek feladatává tették a termelés folyamatának ellenőrzését. Ezek egybevetik a tervezett és a tényleges termelést, a tervezett és a felhasznált munkaidőt, rögzítik a gyártósorokon bekövetkező zavarokat, majd statisztikailag elemzik e zavarok okát. A termelés menetével kapcsolatos észrevételeket a heti osztályvezetői értekezleteken tárgyalják meg.

A termelés menetét a tervosztály és a termelésirányítási osztály is figyelemmel kíséri, és szükség szerint beavatkozik alakulásába. A gumiipari vállalatnál például a termelési jelentések a tervosztályhoz kerülnek, amely azokat összeveti a termelési előirányzatokkal. Az előirányzatokhoz képest 5—6⁰/₀-os csökkenés még megengedett; ez az arány a műhely működésében bekövetkező normális zavarokat — gépleállások, anyagellátási zavarok — jelenti. 10—12⁰/₀-os eltérés esetén azonban már nyilvánvaló, hogy a termelési program csak nagy nehézségek árán teljesíthető. A felderített zavarokat a műhely irányításáért felelős gyártásvezetőkkel megbeszélik, a problémákat pedig rendszerint egymással összhangban oldják meg. „A termelés több heti mérlegét elemezve kiderült, hogy a teljesítések messze elmaradnak az előirányzatoktól. A részleg művezetőjével

való megbeszélés során nyilvánvalóvá váltak a műhelyben meglevő problémák. A kérdés megvitatására összehívtuk az érintett dolgozókat. Egy héttel később megszűntek a zavarok, de ehhez az kellett, hogy a dolgozók is megfelelően motiváltak legyenek.”

b) Minőségellenőrzés

A minőségellenőrzés nem függ annyira a termeléstől, mint a teljesítmény-ellenőrzés. A vizsgált vállalatok többségében (hét közül ötben) a termeléstől hierarchikusan független minőségellenőrzési osztály van, amelynek feladata biztosítani, hogy a gyártott termékek rendelkezzenek a feladattervben előírt normáknak megfelelő tulajdonságokkal.

A minőségellenőrzési osztály a fejlesztési osztállyal együtt határozza meg a gyártott termékek minőségi normáit és az ellenőrizendő paramétereket. A tulajdonságok specifikálásának szigorúsága többé-kevésbé a termékektől függően változik. „A gumi egyre nagyobb homogenitást és szabályosságot kívánó műszaki termék.” (*Gumipari vállalat minőségellenőrzési osztálya.*)

A gyári kenyér minőségi normái gyakorlati szempontokat tartalmaznak (íz, sütés, külső forma, csomagolás). Ebben az esetben a minőségellenőrzés egyszerű (megnézik és megkóstolják), de szerteágazó: a gyártás minden szakaszában (kemencéknél, csomagolásnál, szállításnál) mindenki végzi (a csomagolók, az igazgató, a szállítási osztály). A gumigyártás minden stádiumában speciális ellenőrzés folyik. „Minden olyan részlegben beavatkozunk, ahol a gumigyártásban szerepet játszó anyag előfordul, hogy megítéljük az anyag minőségi színvonalát.” (*Minőségellenőrzési osztály.*) A nyers árut és a készárut 100%-osan ellen-

őrzik úgy, hogy a gyártás egyes stádiumaiban a termékből reprezentatív mintát vesznek.

A gyógyszeráru-csomagolásnál a minőségellenőrzés aprólékos és szisztematikus „Az ellenőrök naponta ötször mennek a műhelyekbe, és minden egyes alkalommal meghatározott időrendben ellenőrzik a szalagok egyharmadát oly módon, hogy a szalagok közepe táján pontos földrajzi rend szerint három egységet kiválasztanak, és így ellenőrzik, vajon a termék mennyire felel meg a csomagolási előírásoknak.” (*Gyógyszeráru-csomagoló üzem minőségellenőrzési osztálya.*) Az üzemi minőségellenőrzés ténykedése többé-kevésbé gyorsan visszahat a hiányosságokért felelős dolgozókra: a megállapított mulasztásokat nyilvántartásba veszik, és az erről készült feljegyzést átadják a gyártásvezetőknek. Ezután a gyártásvezető dolga, hogy a mulasztást korrigálja: vagy megmagyarázza, vagy büntetést szabjon ki érte.

Egyes esetekben a minőségellenőrzés leállíthatja a termék gyártását. Ilyen súlyos hibák felfedezésekor arról is dönt, hogy mi történjék a munka többi részével: vagy leselejtezik az árut, vagy esetleg másodosztályúnak minősítik.

A műszakilag felkészültebb minőségellenőrzési osztályok nemcsak a hibát jelzik, hanem keresik annak okait és kijavításának módját is. Az ellenőrzés észleléseit rendszeresen rögzítik, majd azok alapján havi statisztikákat állítanak össze: átlagot számítanak, grafikonokat készítenek. A havi statisztikák veszteségadatai alapján kideríthető, hogy mely részlegeknél kell elősorban beavatkozni, illetve hogy milyen jellegű mulasztások fordulnak elő, feltárhatóak a gépleállások okai, a gépek műszaki hibái, továbbá a gyártási módszerek módosításának és a dolgozók szakképzettségi színvonala növelésének szükségessége. „Közelépünk irányulhat a többé-kevésbé eredményes műszaki

konceptióra is, nem csupán a munkavégzés módjára.”
(*Csizmakészítő üzem ellenőrzési osztálya.*)

A gyártási módszerek módosítását a felhasználók reklamációinak elemzésével vagy a gépek műszaki teljesítményének vizsgálatával készítik elő. „Egy gép lehetőségeinek a kipróbálása a gyártás megengedett eltéréseire is kiterjed. A betartandó tűréshatárt a statisztikai vizsgálat határozza meg.” (*Gumiipari vállalat minőségellenőrzési osztálya.*)

A minőségellenőrzés különféle eljárásainak alkalmazása jellemző mutatója annak, hogy hogyan kezeli a vállalat a munkaszervezés kérdését: míg egyes vállalatok a minőség kérdésével inkább műszaki szempontból foglalkoznak, addig mások emellett a munkaerő viselkedését is befolyásolják. Az utóbbiak a munkás viselkedésének a megváltoztatásával próbálják orvosolni a minőség terén mutatkozó bajokat, de még itt is különféle módszerek létezhetnek. Ezek vagy parancsuralmi és autokrata módszerek — a büntetések széles skáláját alkalmazhatják, kezdve a figyelmeztetéstől a bérszankcióig vagy az elbocsátásig —, vagy élhetnek a meggyőzéssel, és megpróbálnak magyarázatot találni, erre szolgálnak a dolgozóknak tartott értekezletek. Az egyik vállalat üzemeiben a gépleállásokért olyan felelősségre vonást alkalmaznak, hogy a dolgozót más munkakörbe helyezik vagy elbocsátják; a másik vállalatnál pedig a teljesítmény fokozása érdekében az egyes munkások munkájának minőségét veszik számításba a besorolásnál. A meggyőzést alkalmazó formában ez így hangzik: „majd megbeszéljük az emberekkel, s ha jól reagálnak, akkor nem kényszerítjük őket, aztán majd megmutatjuk nekik tettük eredményeit”. (*Műhelyvezető.*) Ez a módszer nem zárja ki azt, hogy esetleg ugyanennél a vállalatnál egy másik műhelyben a selejtes terméket állítsák intő példának a munkacsoportok elé.

A hiba megelőzése végett a munka minőségébe az előbbiektől eltérő módon, azaz műszakilag is be lehet avatkozni (*kozmetikai gyár*): az ellenőrzések összefüggő láncolata lehetővé teszi a hibák kiküszöbölését. „Ha rossz a gépkezelés, megpróbálunk automatizálni; műszaki rendszerrel igyekszünk megakadályozni, hogy a hiba ne forduljon újra elő; például automatizáltuk a tubusok leemelését, ami azelőtt sok bajt okozott.” Másutt viszont elismerik, hogy ha a szakmunkásokat megfosztják a felelősségtől, akkor a munkások számára teljesen érdektelenné válik a munka.

5. A gyártás

A gyártásvezetők a funkcionális osztályokkal együtt, de sok esetben egyedül látják el az előbbieken ismertetett funkciók nagy részét: a termelésszervezést, a folyamatos termelés biztosítását, az eredmények elemzését, s mindehhez még hozzá tartozik (a személyzeti osztállyal együttműködve) a dolgozók irányítása, illetve (a megfelelő szakosztályok felügyelete alatt) az egység pénzügyi irányítása is. Ellentétben viszont a funkcionális osztályokkal, a gyártásvezetők ezekkel a kérdésekkel úgy foglalkoznak, ahogyan azok a mindennapi életben felmerülnek, illetve a gyártásban dolgozókkal való közvetlen vezető—beosztott kapcsolatok formájában.

A gyártásban dolgozó vezetők kinevezése, valamint a hierarchikus szervezeti struktúra vállalatonként eltérő. Lényegében arról van szó, hogy a műhely művezetőit a gyártásvezetők irányítják, akik viszont a termelésirányítók (vagy a gyártásvezető mérnökök) beosztottjai.

A gyártásvezetők szerepe abban különbözik a tervosztály és a normaosztály szerepétől, hogy a munkaszervezésben való részvételük során nem nekik kell a munkaszerve-

zést kigondolniuk, hanem csak azt kell elérniük, hogy ez a munkaszervezés a gyakorlatban megvalósuljon. „A gyártásszervezési osztály által megállapított heti programot megkapjuk.” (*Csizmakészítő üzem gyártásvezetője.*) Ezt a programot azonban a kivitelezés lehetőségeinek szempontjából újra ellenőrzik. „A műhelyvezető hetenként ellenőrzi, vajon a gyártásszervezési osztály által igényelt munkaterhek törvényes keretek között teljesíthetők-e, tekintetbe véve a lehetőségeket és a művezetők napi programját.”

Az esetek többségében lehetőség van arra, hogy a termelésiprogram-készítők és a gyártásban dolgozó vezetők — akik a program teljesítését irányítják — a kivitelezés során felmerülő esetleges nehézségeket megvitassák. A program tartalmazza a gyártásra kerülő termékekre vonatkozó útbaigazítást, a gyártandó mennyiséget és a gyártás módozatait. A termelési programot a művezetők osztják fel az egyes munkacsoportok és a különböző munkabeosztású munkások között, tekintetbe véve a rendelkezésre álló gépeket és a munkaerő szakképzettségét.

A gyártásban dolgozó vezetők felelősek a termelési program folyamatosságáért, valamint a munkások számára előírt eljárasmódok és határidők, továbbá a minőségi és a teljesítménynormák betartásáért. A vezetők feladata felhívni a figyelmet a hibák kijavítására és a zavarok elhárítására. Ennek érdekében ellenőrzik és rögzítik a termelés előrehaladásának mértékét, összehangolják az egység munkáját a termelési folyamatban az egység fölött és alatt elhelyezkedő más egységekével, idejében jelzik a gép- és anyaghibákat, hogy ezeket mihamarabb orvosolhassák.

A termelésben dolgozókkal szemben a művezetők és a műhelyvezetők testesítik meg a hierarchikus hatalmat: ők osztják a prémiumot, ők szabják ki a pénzbüntetéseket, és fontos szerepet játszanak a munkahelyi légkör, illetve a

munkatársi kapcsolatok alakulásában is. Ők határozzák meg a munkaerő-szükségletet, részt vesznek az új munkaerő toborzásában, a munkahelyi kinevezésekben, valamint a szakképzésben.

Végül a művezetők és a termelésirányítók — üzemenként eltérő formában — saját egységük költségvetését is ellenőrzik. A sütőüzem egyes részlegei felállítják a kifizetett bér és az üzleti forgalom egyenlegét. A gyógyszergyárban a könyvelési osztály havonta kiszámítja az önköltségi árat, ezt eljuttatja a gyártásért felelős osztályra, ahol ellenőrzik a normák betartását. A csizmakészítő üzemben naponta összevetik a kifizetett munkaórákat az engedélyezett munkaórákkal, a havonkénti elszámolást pedig úgy végzik, hogy a „ledolgozott” munkaórák a „közvetett” munkaórákat (a gépleállások, a szakképzés stb. idejére fizetett munkaórákat) is tartalmazzák.

A gyártásban dolgozó vezetők és a funkcionális osztályok vezetői hetenként közös vezetői értekezleten értékelik a vállalati eredményeket. Ez a vezetői értekezlet alapozza meg a művezetők megbeszélését, amely speciális kérdéseket vitat meg, például a minőségi normák betartását. A vállalati vezetés több helyen szeretné rábírní a művezetőket arra, hogy az ilyenfajta megbeszéléseket terjesszék ki a termelési feladatokat végrehajtó dolgozók körében felmerülő termelési kérdésekre is. A szakszervezeti bizalmiak azonban nem bíznak a munkásrészvétel ösztönzését célzó módszerekben.

2. A szervezeti struktúrák jelentősége

Amint már korábban utaltunk rá, az, hogy valamely osztály megtalálható-e a vállalatnál, csak a vállalat szervezeti felépítése szempontjából lényeges. A funkcionális osztályok számának növelése nem feltétlenül függ össze a vállalati nagysággal. Így például a szervezeti struktúra átalakítását elhatározó egyik nagybanknál egyidejűleg megszüntették a normaosztályt; a konzervgyárban pedig az irányítás racionalizálásával együtt létrehozták a normaosztályt és a minőségellenőrzési osztályt.

Az osztályok státusa és a szervezeti hierarchiában elfoglalt helyük is jelzi a vállalati törekvések irányát. Ahol a funkcionális osztályokat fejlesztik, ott a gyártásban dolgozó vezetőket gyakran megfosztják előjogaiktól. A kozmetikai vállalatnál viszont a számítógépes információfeldolgozás centralizálásával járó negatív következmények korrigálására — amivel egyre inkább visszaéltek — újra együttműködést kezdeményeztek a vállalat funkcionális osztályai és a termelésirányítással foglalkozó osztályok között. A megfigyelt adatok szisztematikus értelmezése végett, először is az osztályok egymástól való kölcsönös függését írjuk le, valamint előjogaik hierarchiáját ismertetjük. Ezt követően igyekszünk majd azokat a mutatókat kiemelni, amelyek a többé-kevésbé merev munkaszervezetet jellemzik, nevezetesen a termelési program javaslati vagy kötelező jellegét.

A legracionalizáltabb szervezetekben — függetlenül státusuktól és az előjogok hierarchiájától — az említett osztályok közötti kapcsolatokra leginkább az egymástól való szoros függőség jellemző. E miatt a kölcsönös függőség miatt a termelési programot készítő osztályok és a gyártásban dolgozó vezetők közötti kapcsolat nehezen alakul

ki. „A tervosztállyal van a legtöbb dolgunk; ez a lényeg.”
(*Gumiipari vállalat termelésirányítója.*)

A vállalatnál a munkaszervezési osztály (normaosztály) számára elsődleges a gyártással és az anyagellátással való kapcsolattartás; a műszaki osztály pedig a gyártással és a normaosztállyal fonódik össze. A kapcsolatok bonyolult, esetenként bürokratikusá váló rendszert is alkothatnak: például a munkások továbbképzése során használt oktató-táblát a gyártásnak, a műszaki osztálynak, az ellenőrzési és a normaosztálynak is jóvá kell hagynia.

A kapcsolatok bonyolult hálózatában fontos az előjogok rangsora, illetve a hatalom felosztása a funkcionális és a hierarchikus osztályok között. H. J. Leavitt⁴ szerint az Egyesült Államokban a fejlődés iránya az, hogy egyre inkább kettéválik a tervező és a gyártási tevékenység, vagyis egyre nagyobb mértékben differenciálódnak a funkciók. Korlátozott számú megfigyeléseink alapján számunkra is úgy tűnik, hogy Franciaországban is ilyen tendencia rajzolódik ki. A legkevésbé racionalizált vállalatoknál továbbra is a termelésben dolgozó vezetők szerepe a meghatározó. A leghagyományosabb és legempirikusabb munkaszervezettel rendelkező vállalatoknál (a sütőüzemnél, a konfekcióipari vállalatnál) továbbra is a termelési hierarchia, elsősorban pedig a helyi munkaadók tartják kézben a döntéseket, és meglepően sok módjuk van a beavatkozásra. Az autokratikus és centralizált szervezési mód egyszersmind meghatározza a kapcsolatok módját is: a munkaadó ismeri az összes dolgozót (körülbelül 200—300 személyt), és úgy szervezi a munkáját, hogy naponta találkozzon velük. „Minden munkást ismerek; a dolgozók legalább naponta egyszer látnak.” Az a tény, hogy minden kérelemmel és min-

⁴ Leavitt, Harold J.: *Managerial Psychology*. The University of Chicago Press, Chicago, 1958. 320. p.

den problémával az igazgatóhoz fordulnak, a vállalat paternalista szellemét tükrözi. A vállalatához való tartozás egyszerre jelent köteléket és morális biztonságot. „Ha kérnek tőlem valamit, akkor igyekszem elintézni.”

A dolgozóktól morális biztonságukért cserébe odaadást követelnek. „Ha segítségre van szükségünk, megkapjuk; ezért cserébe túlórázunk.” A munkaszervezet működése nem előre meghatározott szabály- és kapcsolatrendszeren, hanem inkább a személyes tárgyalások — juttatások, jutalmazások — rendszerén alapul. „Ha valakinek valamilyen problémája van... elég közel állunk a dolgozókhöz; a munkában egymásra vagyunk utalva.” (*Élelmiszerüzem osztályvezetője.*) Ebben a rendszerben hiányoznak a normák, helyettük a közvetlen emberi kapcsolatok működnek, ami különben döntő mértékben befolyásolja a hierarchikus döntéseket is: a munkaszervezés kevésbé bürokratikus, viszont annál erőteljesebben kidomborodik autokrata jellege.

A rutinon és improvizáción alapuló munkaszervezetet mindinkább felváltják a pontosan körülhatárolt szerepek és működési normák által szabályozott racionalizáltabb szervezetek. A racionalizált szervezetben elvileg a termelésirányítással foglalkozó osztály kezében van a döntés joga, míg a termelésben dolgozó vezetők saját területükön uralkodnak. A funkcionális osztály e szerint a séma szerint „szolgáltatást” végez, vagyis ő szolgáltatja az információkat és a döntéshozatalhoz szükséges feltételeket a döntés jogával rendelkező vezetőknek. Egyes esetekben, például a műszaki osztállyal rendelkező vállalatoknál, a funkcionális osztály és a hierarchikus előjogokkal (például utasítási jogkörrel) rendelkező termelésirányítók kapcsolatai a következőképpen alakulnak. „A felvilágosítás a minőségellenőrzési osztály feladata, ezért különféle kérdésekre kell választ adnia. A műszaki osztály például a termék adott tu-

lajdonságának továbbfejlesztésével kapcsolatos vizsgálatot kér. A munkaszervezési osztály arra kíváncsi, hogy vajon meghatározott eljárásmód befolyásolja-e a minőséget. Az ellenőrzés során a gyártásban felfedezett hibáról értesítik a művezetőt, a meóst és a csoportvezetőt. A minőségi ellenőr a vezetőt informálja a hibáról, a meós pedig ott helyben megvizsgálja a hibát.” (*Gumiipari vállalat minőségellenőrzési osztálya.*)

A funkcionális osztályoknak a vállalat szervezetében szakszerűségük és problémaismeretük biztosít valóságos hatalmat, és amikor a szervezet szempontjából olyan kényes területeken avatkoznak be, mint a munkavégzés módja vagy a termelés programozása, akkor gyakorlatilag többnyire a szervezésre szakosodott osztályok szerepe a meghatározó.

Például a csizmakészítő üzemnél a gyártásszervezési osztály feladata: „bizonyos idő alatt megszervezik egy termék gyártását, és a műhelynek be kell tartania az előírt programot”; vagy a normaosztály esetében: „nem változtathatunk a feltételeken; ha azt mondják, hogy öt ember kell, akkor öt ember kell, és kész”. Ezeket az előjogokat olykor hivatalosan is elismerik. „Ha a gyártás akadályba ütközik, akkor lemegyek a műhelybe, és akár a gépet is leállíttathatom.” (*Csizmakészítő üzem ellenőrzési osztály vezetője.*)

A vállalatok a műszaki osztályok egyre nagyobb uralmának korlátozására a különböző területek közötti együttműködési rendszer kialakítására törekszenek. „A szükségletek és a termelési lehetőségek ellentmondanak egymásnak. A döntés végül a piackutatás és a termelés között létrejött kompromisszum eredménye.” (*Kozmetikai vállalat.*)

A vállalatoknál gyakori az ilyenfajta alkudozás a tervosztály és a gyártás között, mert míg az előbbi a vevők igényeire támaszkodva, még az utolsó pillanatban is megpró-

bálja a programot módosítani, addig az utóbbi a munka megszervezése során a szabályos termelésre épít.

— „Ha a gyártás a munkapad számára készített tervet nem tudja betartani, akkor szólnak nekünk, és mi elmondjuk, hogy mit kellene tenni. Párbeszéd folyik köztünk. Gyakran nem is egyszerű változtatásokat kérnek tőlük.”
(Konzervüzem termelésirányítási osztálya.)

— „Ha a gyártás és a termelésirányítási osztály között nézeteltérések vannak, akkor ezeket rendszerint egyezkedéssel oldják meg: hol az egyik, hol a másik enged.”

A munkaszervezet működésének sajátosságait lényegesen befolyásolja, hogy vajon a hierarchikus osztályok uralkodnak a funkcionális osztályok fölött vagy fordítva: a funkcionális osztályok a hierarchikus osztályok fölött;⁵ az a döntő kritérium, hogy a hierarchikus osztályok vagy a különböző funkcionális osztályok felelősek-e a tervezésért, a teljesítményért és a termékek minőségének ellenőrzéséért.

A munkaszervezetnek a munkások viselkedésére közvetlenebbül kiható lényeges dimenziója, hogy milyen mértékben kényszerítő erejű. Ezzel a kérdéssel a munkavégzés módjával és az időméréssel kapcsolatban a harmadik fejezetben foglalkozunk részletesebben. E dimenziót azonban a termelési program és a teljesítménynormák többé vagy kevésbé kényszerítő jellegének szemszögéből már most meghatározhatjuk. A kevésbé racionalizált munkaszervezetű vállalatoknál a termelési program javaslat jellegű. A konzervgyárban, ahol a termelés napi üteme az időjárás

⁵ G. Benguigui, A. Griset és D. Monjardet e két tendenciát a szervezet „szakmai modelljének” és „funkcionális modelljének” nevezik. Vö. *Recherche sur la fonction d'encadrement*. Offset jelentés. Groupe de sociologie du travail, CNRS-Université, Paris, VII., 1975. II. köt. 7. rész.

változékonyságától függően betakarított termés beérkezéséhez alkalmazkodik, kénytelenek a napi termelést rugalmasabban megszabni. A racionalizált munkaszervezetű vállalatoknál, a kereskedelmi osztály megrendeléseit alapul véve, a normaosztály által kiszámított munkaidő alapján, a gyártásszervezési osztály minden munkacsoport számára részletes és percre beütemezett gyártási programot ír elő. A gumiipari vállalatnál pontos munkaidőskálák szerint percre pontosan határozzák meg az egyes munkakörökben szükséges munkaidő mennyiségét. A kidolgozás napi normáit termékenként pontosan kiszámítják, a programban kitűzött célt pedig teljesíteni kell.

A csizmakészítő üzemben a heti programokat a normaosztály egyeztetései alapján a termelésirányítási osztály állítja össze és juttatja el a termelési osztályokhoz. Az egyes termékek termelési normáit (óránként x pár csizma) pontosan megszabják, a hagyományos cikkeket pedig a megszokott módon állítják elő. A gyártásban előforduló esetleges problémák (gépleállások, anyaghiány, hiányzások) áthidalására a tervosztály a megrendelések számát felfelé kerekíti.

A teljesítménykövetelmények előírtságának függvényében a hét vizsgált vállalatot, illetve üzemet a következőképpen osztályozhatjuk:

a termelés napról napra történő szabályozása	sütőüzem konzervüzem
globális program az eltérések beszámításával	konfekcióvállalat gyógyszerárugyár
részletesen és percre pontosan előkészített program	csizmakészítő üzem, gumiipari vállalat, kozmetikai gyár

Az előírtság hasonló típusú szintjeit állíthatjuk fel a minőségi követelményekre vonatkozóan is (nincs szervezett ellenőrzés — globális ellenőrzés mintavétel alapján — ellenőrzés minden időpontban és minden egyes munkásnál), illetve az ellenőrzés kiterjed az eljárás módokra és a munkaidőre is. Ezek a kritériumok kifejezik a vállalati szervezés bürokratizálódásának fokozatait, kezdve a kevésbé kényszerítő szabályozástól az egyre szigorúbb szabályozásig.⁶

A vállalatok szervezeti rendszerének általános leírása során bemutattuk, hogyan járulnak hozzá a fontosabb osztályok a munkaszervezet működéséhez:

- a műszaki osztályok vagy fejlesztési osztályok tervezik meg a gyártott termékek tulajdonságait, valamint a termékek gyártásához szükséges gépeket és nyersanyagokat;

- a tervosztály dönt a termelés általános programjáról, a termelésirányítási osztály tervezi meg a termelés időbeni elosztását és lefolytatását, a gyártásszervezési osztály szervezi meg részleteiben a feladatok napi elosztását;

- a normaosztály a munkát a kivitelezés egyes szakaszaira bontja le, majd ezeket a különböző munkakörökre osztja el, és utasításokat készít a munkavégzés módjáról;

- a gyártási, illetve termelési osztályok indítják be és vizsgálják felül a termelést úgy, hogy minden részletét figyelemmel kísérik, értékelik az eredményeket, és gondoskodnak a munkások irányításáról: ösztönzéséről (elismeréséről) és büntetéséről;

- a minőségellenőrzési osztály foglalkozik azzal, hogy

⁶ Vö. *Dubois, Pierre és mások: L'Autonomie ouvrière dans les industries de série*, i. m. I. köt. IV. fejezet, *L'entreprise et son système organisationnel*.

a termékek mennyire felelnek meg a velük szemben támasztott speciális előírásoknak, illetve a normáknak.

A különböző osztályok feladatain túlmenően a munkaszervezet működésére jellemző egyfelől a specializáció mértéke — amiről a funkcionális osztályoknak a szervezeti struktúrában betöltött státusa és jelentősége is tanúskodik —, másfelől a bürokratizálódás foka, amelynek színvonala a kényszerítés különböző területeinek (minőség, mennyiség, eljárásmódok) vizsgálata alapján tárható fel.

A külső szervezők és a vállalat

A vállalatok általában olyan problémák megoldását bízzák külső szervezési szaktanácsadókra vagy üzemszervező mérnökökre, amelyek a vállalati osztályok szakismereteit meghaladják. Ilyenek a vállalat működésével, nagyságával, a technikai változással kapcsolatos problémák: modernizálás, új gépek beállítása, valamely osztály újjászervezése.

— „Az ügyfél azt mondja: olyan gépsort szeretnék, amelynek ilyen és ilyen tulajdonságai vannak, ilyen és ilyen sebességgel halad, vagy hogy két brigáddal hozhassak ki háromezer tonnát.” (*Kisüzemszervezési vállalat igazgatója.*)

— „1968 és 1974 között legtöbbször a szállítási határidő csökkentésére, a termelési eszközök teljes kihasználása végett a karbantartó osztályok újjászervezésére, illetve a szakképzés megszervezésére vonatkozó javaslatot kértek tőlünk. Nehezebb időszakokban a vállalatok közreműködésünkkel igyekeznek csökkenteni költségeiket.” (*Szervezési iroda osztályvezetője.*)

A szervezéssel és üzemszervezéssel foglalkozó vállalatok tevékenységi területe igen változatos, a szaktanácsadó mérnök vagy az üzemszervező mérnök funkciója többnyire a vállalati igények alakulásával együtt változik, és nem is határozható meg a vállalatok igényeitől függetlenül.

1. A szaktanácsadó mérnök

A szervezési irodák osztályai több területre specializálódnak:

— a műhely munkájának megszervezése: a teljesítmény, a termelékenység, az időmérés, a szállítási határidő vagy a készletek szabályozására vonatkozó technikai kérdések megoldása;

— a pénzügyi és kereskedelmi irányítás: a reklám, a piackutatás és a fejlesztés kérdései; gazdaságossági vizsgálatok, újítás, új termékek utáni kutatás;

— munkaügyi kapcsolatok: a munkaerő irányítása, a munkahelyi légkör javítása, a munkakörülmények.

A szervezést kérő vállalat nem mindig fogalmazza meg világosan igényét, ezért a szolgáltatást nyújtó szervező iroda a szervezés első szakaszában a vállalati igényt elemzi.

A vállalatok igényei egyfelől technikai jellegűek, amikor a vállalat egy számítógép beállításához vagy karbantartó osztály újjászervezéséhez kér javaslatot, másfelől szociális jellegűek, amikor a vállalat a sztrájk következtében kialakult munkahelyi légkör javításához vagy a feladatok bővítéséhez, vagy a művezetők továbbképzési tervéhez kér segítséget a szervezőktől. Bizonyos esetekben a technikai és a társadalmi kérdések egybeeshetnek. A különböző szervezési irodák gyakorlata befolyásolhatja az igények jellegét. „A vállalatok ritkán fordulnak hozzánk az emberi problémák megoldásának igényével: lehet, hogy ez a vállalatok technokrata szemléletével is összefügg.” (*Szervezési vállalat szaktanácsadó mérnöke.*)

A munkáltatók *motivációinak* elemzése egybeesik a felvetődő problémák bemutatott osztályozásával. A technikai problémák egyrészt a zökkenőmentes működés fogalmai-
ban, másrészt viszont a költségek csökkentésének fogalmai-

ban vetődnek fel. Ebből következően az igényeket jelentős mértékben befolyásolja a konjunktúra. A gazdasági válság előtt, amikor nagyobb gyakorisággal fordultak elő tervezési és termelésirányítási kérdések, a külső szervezési szakemberek munkái a vállalatok továbbfejlődésének biztosítását célozták. A konjunktúra hanyatlása óta a vállalkozók — beruházás és munkaerő-felvétel nélkül — igyekeznek a termelőeszközöket maximálisan kihasználni, így a szaknácádó mérnököknek elsősorban gazdaságossági és minőségellenőrzési kérdéseket kell megoldaniuk: az anyagtakarékosságot és a selejt csökkentését.

Társadalmi jellegű igény esetén a motiváció eléggé körülhatárolatlan is lehet, például amikor csak az új divatot akarják a munkáltatók követni: „Hallottunk az univerzális munkakörökről; ez valami olyasmi, ami elősegíti a társadalmi haladást?”

Keletkezhet igény abból is, hogy enyhíteni szeretnék a veszélyes társadalmi nyomást: a lappangó munkássztrájkokkal összefüggő erős társadalmi feszültséget, a termelés irányításával és a kereskedelmi tevékenységgel foglalkozók közti konfliktusokat — amelyek negatívan befolyásolják a munkahelyi közérzetet.

A konfliktusok megelőzésének óhaja továbbra is a termelés zavartalanságának biztosításával függ össze: a szervezési iroda költséges beavatkozásától — akár joggal, akár nem — jobb gazdasági eredményeket várnak.

Itt kell tárgyalnunk a javasolt *megoldások* kérdését. A javasolt megoldások a felmerülő problémától függnnek, és vonatkozhatnak mind a vállalati szervezeti struktúrára, a szervezési módokra, mind pedig a munkaügyi kapcsolatok formáira. Természetesen léteznek bizonyos divatok is, így például a szervezési irodák Herzberg munkái nyomán ma ugyanúgy eladják a munkafeladatok kibővítésének módszereit, mint ahogyan tíz évvel ezelőtt a vezetési módsze-

reket. „Ha ügyfeleink tíz évvel ezelőtt ugyanilyen igény-nyel fordultak volna hozzánk, akkor nem azt ajánlottuk volna, mint most.” A felmerülő problémákra többféle megoldás létezik. A szervező más irányba térítheti az igényt; mindent egybevet, és „diagnózist” készít. Olyan megoldásra hajlik, amelynek szükségessége nem *a priori* adott. A szervező a vállalat szemében olyan valaki, akinek mindenre „teljesen kész” receptje van. Márpedig minden szakatanácsadó irodának megvan a maga elképzelése. „Felfogásunkból következik, hogy a technikai jellegű szerződés ürügyén az emberek együttműködésének korábbiól eltérő struktúráját alakítjuk ki.” (*Szervező mérnök.*) A struktúrális vagy funkcionális megoldások terén minden irodának megvannak a maga preferenciái: eladhatnak munkafeladat-bővítést vagy — merészebben — autonóm munkacsoportok létrehozását, továbbá tanácsokat adhatnak a szakmai kapcsolatok vagy az ügyfelekkel való viszony kérdésében.

A kevésbé ambiciózus szaktanácsadás leszűkülhet arra, hogy módszert, pedagógiát ad a problémák megközelítésére. „A vállalat kísérletezik, minket pedig arra kér, hogy ezt humazosabb ideig kísérjük figyelemmel, gyűjtsük össze az emberek véleményét, tárjuk fel a termeléssel kapcsolatos problémákat, és értékeljük. Ebben az esetben szerepünk csak annyi, hogy kérdésfeltevéseinkkel a vitát elősegítjük, illetve hogy újra elindítjuk az információáramlást (vitaülések az eredményekről, az elégedetlenség okait vizsgáló bizottságok), vagy hogy megkíséreljük a helyzet diagnosztizálását.”

A szervezési szakma bizonyos mértékig az ügyfelek szerint is specializálódik: egyesek a nagyvállalatoknak, az ún. „első ezerbe” tartozó nagyvállalatoknak dolgoznak; mások viszont inkább a közepes nagyságú vállalatokkal foglalkoznak, sőt vannak olyan irodák is, amelyek a kis pa-

ternalista vállalatok részére dolgoznak. A szervezési irodák magas árai azonban eleve kizárják a túlságosan kis ügyeket. „Méregdrágán adjuk a szavakat.” A szakszervezeti vezetők rámutatnak a szervezők szélhámoságaira: „A kereskedelmi küldött először is (három-négy napig tartó) előzetes diagnózis elkészítésére 50 000 F-ért szerződést köt. A cél azonban egy második szerződés, egy szaktanácsadó álmérnök által készítendő diagnózis kieszközése (200 000 F-ért), amelyben a vállalatról egy kb. tízoldalas beszámolóban kimutatják, hogy szakmai képzésre van szükség. A harmadik szakaszban azután szaktanfolyamokat szerveznek a kádereknek, ahol azok vagy mindent megtanulnak, vagy semmit sem tanulnak.”

„A szervezők csak hasznot húznak a vállalatból anélkül, hogy rendbe hoznák. A szaktanácsadó mérnökök sem nem szakképzettek, sem nem mérnökök. 1974-ben a 120 szaktanácsadó mérnöki munkakörben 1000 személy váltotta egymást. Az emberek továbbállnak, mert ők is tudják, hogy szélhámoság, amit csinálnak. Fő céljuk, hogy sok pénzt keressenek, hogy szerződést kössenek, és növeljék a forgalmat.” (*CFDT szakszervezeti vezető, korábban szaktanácsadó mérnök.*)

Az előbbieket egybecsengenek az egyik szakmabeli fizikai dolgozó mulatságosabb megfogalmazásával: „a szervező szinte semmit nem ismer, de ez mindenre vonatkozik, míg a műszaki szakember sokat tud, de csak egy dologról”.⁷ A vállalat számára a vele konzultáló szervező azért hasznos, mert hasznosíthatja a maga számára a szabad szellemű szervező általánosítóképességét, számos vállalatról szerzett ismereteit, valamint — ítéleteinek objektivitását garantáló — függetlenségét.

Kik a szaktanácsadó mérnökök tárgyalópartnerei a vál-

⁷ *Organisation-Gestion-jegyzék.* Dunod, Paris, 1965, II. köt. 200. p.

lalatnál? A szervezési igény a beavatkozás (technikai vagy társadalmi jellegű) típusa szerint érkezik az üzemből vagy a funkcionális részlegekből. A tulajdonképpeni munka szempontjából a szaktanácsadó mérnököknek a termelésirányítókval vagy a funkcionális osztályok — mint amilyen a normaosztály is — vezetőivel van dolguk. „Azokkal kell együtt dolgozniuk, akik a döntéseket hozzák és a munkát koordinálják; például egy számítógép beállításánál nemcsak a számítógépesekkel, hanem a hierarchiában fölöttük, illetve alattuk dolgozó emberekkel is együtt dolgozunk.” Franciaországban a szaktanácsadó mérnökök és az üzemszervező cégek nem működnek együtt; az üzemszervező műszaki szakemberek és a szaktanácsadó mérnökök munkája elkülönül egymástól.

2. Az üzemszervezés és a munkaszervezés

Történetileg az üzemszervezés a fejlesztési osztály tevékenységének a továbbfejlesztése. Az önálló üzemszervezési vállalatok az üzemi felszereléseket gyártó vállalatok ösztönzésére jöttek létre. Ezek a vállalatok vagy iparvállalatok, vagy multinacionális cégek leányvállalatai, esetleg önálló bankhoz tartoznak.

Az üzemszervezés a munkaszervezés fölött, az üzemi felszerelés és berendezés megtervezésének szintjén helyezkedik el. Megtervezi a vállalatok technikai és anyagi felszerelését: a gépek beállítását, a műhelyek felállítását. Tanácsokat ad a vállalatoknak a termelési technikák, a munkacsoportok és a termelési folyamatok kiválasztásához. Az üzemszervezés gyakori szolgáltatásai közé tartozik a termelés automatizálása, ami arra utal, hogy a vállalatok nem képesek úrrá lenni a sokfajta és bonyolult eljárásn.

Ugyanúgy, mint a szervezési irodák, az üzemszervezés is szolgáltató funkciót tölt be a vállalatoknál, ami „kulcsra-kész” üzemek szállítását is magában foglalhatja. Az üzemszervezés munkájának és segítségének továbbfejlődése nagymértékben függ a vállalatok igényeitől.

Az üzemszervezési vállalatoknak igen széles skálájuk van: kezdve a mintegy tizenöt személyt foglalkoztató kisvállalattól, amely a vállalatoknak meghatározott típusú felszerelést szállít, egészen a több száz szakembert foglalkoztató cégekig, amelyeknek az ügyfelei között szerepelnek az ipar, a kórházak, a szállodaipar és a városnézés. Egyes nagyobb üzemszervező cégek rohamosan terjeszkednek. „Igen széles területen dolgozunk, mintegy száz témában. Kezdetben a hőgazdálkodási mérlegvizsgálatokban dolgozó kis csoport voltunk... később azonban működésünket kiterjesztettük a villamosiparra is. A vállalatok nyomására komplett felszerelésekkel kezdtünk foglalkozni. Ez oda vezetett, hogy létrehoztuk a csőberendezésekkel és a polgári műszaki szolgálattal kapcsolatos tevékenységeket. A hőgazdálkodási központokkal együtt belevetettük magunkat a komplett termelőegysétek kérdésébe. A nehézipari ügyfelek után jöttek a feldolgozóipar, majd a beton, az autóutak, a közberuházások: a kórházak és más nagyobb egységek ügyfelei.” (Üzemszervezési cég osztályigazgatója.)

Az üzemszervezés nem feltétlenül szakosodott: vannak egyes csoportok, amelyek csak a vasiparnak vagy csak a fémiparnak, vagy csak az olajiparnak dolgoznak, de az általános üzemszervezési vállalat egyaránt dolgozik olajtároló üzemnek, élelmiszertermékeket gyártó üzemnek és gépgyárnak.

A szolgáltatás vagy egy szektor technikai berendezésének beállítására korlátozódik (fűtőberendezés), vagy kiterjed egy egész komplexum (nagyolvasztók és acélgyárak)

beindításának gazdaságossági vizsgálatára. Az igények irányulhatnak modernizálási tervre, a berendezés áttelepítésére, a termelési kapacitás növelésére vagy új szerszámok előállítására, egészen addig, hogy a vállalat „kulcsrakész” vagy „termékkész” üzemet kér. Az igény jellege szerint a szolgáltatás tartalma is változik.

Klasszikus esetben az üzemszervező mérnökök szerepe az, hogy technikai segítséget nyújtsanak és megoldásokat keressenek, a megoldásokat azonban vagy az igényt tartó vállalat, vagy az üzemszervezőkkel szerződéses kapcsolatban levő bedolgozók kivitelezik. Az üzemszervezési vállalat szerepe tehát az ügyfél és a tervező közötti együttműködés elősegítésére korlátozódik. „Mi inkább tervezők vagyunk, mint végrehajtók, és nem veszünk részt a megvalósításban.” Ebben az esetben általános vagy tervező üzemszervezésről van szó. A „kulcsrakész” vagy „termékkész” kifejezés azt is jelenti, hogy az üzemszervezés egyszerűsmind „fejlesztési osztályként” is működik. Ilyenkor ő is bedolgozik a megvalósításba. „Amint kiválasztották a tervezőt, ő a felelős a szolgáltatás egyes részleteiért.” Az üzemszervező mérnökök már csak akkor avatkoznak be újra, amikor az átvétel során ellenőrző próbát végeznek, illetve megvizsgálják, vajon a berendezés megfelel-e a meglevő piacnak. Az üzemszervezés a tervek vizsgálata és kereskedelmi értékesítése láncolatában a folyamat két végén helyezkedik el: egyrészt felülvizsgálja e tervek műszaki koncepcióját, másrészt ellenőrzi az általa megtervezett berendezések gyártásának megszervezését és kivitelezését. A felsorolt tevékenységek a fejlesztési osztály és a tervelfogadó osztály funkciói, ezért egyes üzemszervező irodák csak mérnökökkel, műszaki szakemberekkel és műszaki rajzolókkal dolgoznak. Amelyik iroda ezenkívül még a berendezések kivitelezését is vállalja, az az üzemi személyzetre is támaszkodik.

A kínálat gyakran labilis és általános, néha viszont pontosan körülhatárolt. A részletekkel is foglalkozó üzemszervezéstől egyes ügyfelek pontos gyártási eljárásokat kérnek. A mérnöknek ekkor olyan szerepe van, hogy tanulmányoznia kell minden részegységet, azokat gépi, elektromos stb. részekre kell felbontania, illetve biztosítania kell az egység technikai koordinálását, sőt kivitelezését is neki kell végeznie. A mérnök feladata tehát az, hogy kikísérletesse azt a prototípust, aminek a működését ő már ismeri.

A vállalat az üzemszervezés révén könnyebben juthat hozzá a kikutatott és kifejlesztett találmányokhoz, és megszerezheti az új technológiákkal, valamint a fizetési feltételekkel kapcsolatos információkat. Azáltal, hogy az üzemszervezési szolgáltatások technizálják a döntéseket, teljesen megfosztják a vállalatokat a tervezésre és a fejlesztésre, a koordinálásra és az ellenőrzésre vonatkozó előjogaiktól. Az üzemszervezés kialakulása tehát kihangsúlyozza a munkamegosztást azok között, akik a munkát előkészítik és ellenőrzik, illetve azok között, akik azt megvalósítják és kivitelezik. Miután a munka megtervezése önállósult és technizálódott, különválnak a kivitelezés körülményeinek számításba vételétől. Általánosan elfogadott szakmai vélemény szerint a szervezési munka különvált az újítástól.

Az üzemszervezési vezetők jó része úgy véli, hogy a munkaszervezés nem az ő dolguk. „Nem végzünk munkaszervezést abban az értelemben, ahogyan a »normaosztály« ... a munkáltató nemcsak gyártószalag mellé állítja az embereket, hanem azt is tudja, hogyan érje el, hogy dolgozzanak.”

„A termelésirányítással és a gyártásszervezéssel a műszaki igazgató foglalkozik.” (*Vasmű üzemszervező igazgatója.*) A munkaprogram műszaki jellegű, és nem szerepelnek benne munkaszervezési kérdések.

Az üzemszervezést végző vállalat maga határozza meg saját tevékenységét. Az ügyfelek igényeinek kibővülése, illetve egyes ügyfelek újabb tevékenységeinek megszervezése érdekében az üzemszervezők újabban a munkaszervezéssel és a munkakörülményekkel kapcsolatos kérdések iránt is érdeklődnek. Elsősorban a „kulcsrakész” vagy a „termékkész” üzemek szállításának új formái ösztönzik az üzemszervező mérnököket arra, hogy a megrendelt berendezések működésével kapcsolatos munkakörülmények iránt is érdeklődjenek. Kénytelenek olyan kérdésekkel is foglalkozni, mint a személyzet továbbképzése, vagy a fejlődő országokban (amelyek a „kulcsrakész” felszerelésekre a legfőbb ügyfelek) a munkaerőnek az ipari munka körülményeihez való hozzászoktatása.

Az üzemszervezés ma már nemcsak az iparral, hanem a fogyasztóval kapcsolatos tevékenységekkel, szolgáltatással (szállodaiparral, kórházakkal) és a lakásproblémákkal is foglalkozik. Az üzemszervezés fő motivációjához, a hatékonyság kutatásához tehát fokozatosan felsorakoznak a szociális kérdések. Az üzem megtervezésénél az ügyfél ma már azt kérdezi: „Mi lenne, ha üzemünkben a Volvóhoz hasonló megoldást választanánk?”, vagyis a munkának autonóm termelési csoportokban való megszervezését. Ezek az új igények egyelőre csak korlátozott számú fejlődő, illetve „jól vezetett” vállalatra vonatkoznak, amelyeknél ergonómiai osztályt is létrehoznak. Az átlagmunkáltató azonban még abban a stádiumban van, amikor a műhely vezetőivel és a karbantartás vezetőjével maga tervezi meg az üzemet, kivitelezését pedig egy építőipari vállalatra bízza. „Néha katasztrofális helyzet alakul ki, például az egy főre jutó területi normák terén.”

A munkakörülményekkel kapcsolatos új igények inkább a környezet biztonságossá tételére (zajcsökkentés, munkakörülmények javítása), semmint a feladatok kibővítésére

irányulnak. „Az üzemszervezőkkel szemben megfogalmazott vállalati elképzelések tartalmazzák az általunk is számításba vett kérdéseket: a munkahelyi légkört, az általános biztonságot, az anyagmozgatás megszervezését. A mi nyomásunkra alakítanak ki például közlekedési utakat, vagy állítanak fel zajcsökkentő falakat.” (*Üzemszervezési osztályigazgató.*) Ritka az olyan üzemszervezési vállalat, amelyik a munkakörök megszervezésén fáradozna.

A munkakörülményekre vonatkozó új igények hatására egyes üzemszervezési vállalatok információs és ergonómiai osztályokat hoztak létre. Franciaországban azonban ez még mindig kivételnek számít, így az esetek többségében a munkaszervezők és az üzemszervező mérnökök továbbra sem ismerik egymást.

Az üzemszervező mérnökök beavatkozása változatos területekre irányul, ezért a vállalatnál sokféle tárgyalópartnerük van: kapcsolataik a vezérigazgatóság, a termelésirányítás, a funkcionális osztályok (normaosztály, műszaki osztály, pénzügyi osztály) vagy a termelésirányítást végző funkcionális osztályok között oszlanak meg. Ezekből a kapcsolatokból azonban hiányoznak a személyzeti vezetők, ami a társadalmi és a technikai problémák különválását jelzi a vállalatoknál.

Valójában már a technikai berendezés megtervezésénél el kellene kezdeni a munkakörülményekkel való foglalkozást. Az üzemszervezési szakemberek úgy küszöbölik ki a munkaszervezés és a munkakörülmények kérdéseit, hogy a vállalati igény alapján számukra összeállított munkaterv mögé bújnak, amely csak technikai követelményeket tartalmaz. Az üzemszervező mérnök a vállalattal legfeljebb csak az alkalmazandó személyzet létszámáról és szakképzettségéről tárgyal.

Márpedig, mint később látni fogjuk, azok a vállalati vezetők, akiknek gondoskodniuk kell a gépek és a berende-

zések működtetéséről, elmarasztalják a tervezőket, hogy nem gondoltak azokra, akiknek ezeket a gépeket üzemeltetniük kell. Szemrehányásuk jogos, mert ha a munkaterületet és az anyagokat, illetve a termékek körforgásának egyes szakaszait már kezdettől fogva figyelembe veszik, akkor a gépek beállításakor a munkakörülményekkel is foglalkozni kellene.

A külső szolgáltató cégek szaktanácsadó mérnökei és üzemszervezői a maguk módján részt vesznek a vállalati munkaszervezet kialakításában. A vállalatok azért keresik fel a szaktanácsadó mérnököket, hogy megoldást találjanak a vállalat működésével vagy a költségek csökkentésével kapcsolatos problémákra (a műhelymunka megszervezése, a pénzügyi és kereskedelmi irányítás munkájának javítása), illetve az olyan szociális problémáikra, mint a munkahelyi kapcsolatok, a feladatok kibővítése stb. Anélkül, hogy túlságosan sok illúziót táplálnának saját munkájuk hatékonyságáról, széles áttekintésük mégis biztosítja, hogy bizonyos tapasztalatokra hivatkozhatnak.

Azokhoz az üzemszervezőkhöz, akik mint műszaki szakemberek az anyagi és technikai felszerelések tervezésén dolgoznak, többnyire mint az új technikai eljárásokhoz értő szakemberekhez fordulnak. Tevékenységük közé tartozik egy gép modernizálásától kezdve a „kulcsrakész” üzemek szállításáig minden. Bár a munkakörülmények kérdése hozzá tartozik tevékenységükhöz, az üzemszervezők mégis úgy vélik, hogy beavatkozásuk független a munkaszervezéstől. Ez a beállítottság valószínűleg inkább egyfajta technicista ideológiából fakad, mintsem szakmai evidenciákból.

Munkaszervezési módszerek

1. A taylori gyakorlat és igazolása

A vállalatok munkaszervezésének működése a munka előkészítését és kivitelezését messzemenően kettéválasztó hagyományos taylori módszereken alapul. A vállalatok és a szervezési irodák a munka megtervezése során elfogadják a gépekre, a munkacsoportokra és az időegységre kiszámított „teljesítménynormákon” alapuló termelés célkitűzéseit; majd ellenőrzik a normáktól való eltéréseket, illetve az eredményeket statisztikailag feldolgozzák.

A szervezők és a vállalatvezetők szempontjából az irányítás követelményei szükségessé teszik a gyártási idő ismeretét: az időméréssel kapott normaidő alapján kiszámítható az önköltségi ár, kivitelezhető a termelés, tökéletesíthetők az eredmények. A normaidő tehát a termelés előirányzásának, koordinálásának és ellenőrzésének nélkülözhetetlen eleme. Technikailag akkor avatkoznak be, amikor a fejlesztési osztálynak a két berendezés közül a kifizetődőbbet kell kiválasztania. Még azoknál a vállalatoknál is, ahol a munkát már nem az időmérés alkalmazásával ellenőrzik, a vezetés továbbra is többnyire a megőrzött és „történetileg” érvényes normáknak tekintett teljesítménynormák elfogadására épít. „Tíz éve nem változott a szervezet működése, az üzleti forgalom és az ügyfelek számának módosulása ellenére is ugyanolyan keretek között dolgozunk.”

A vállalatok meghatározott teljesítménynormák alapján dolgoznak, és beérik azzal, hogy új gépek beállításakor ezeket a normákat kiigazítsák és módosítsák. Az irányítási módszerek a következő új technikákban jelentkeznek: a készletek irányítása, a számítógép és az operációkutatás eredményeinek alkalmazása. A munkaszervezés alapja azonban továbbra is a taylorizmus és a fordizmus maradt, és kérdés, vajon az irányítás bizonyos modern eljárásai, mint amilyen például a termelési nyilvántartás számítógépre vitele, nem fokozzák-e a munka taylorizálását, vagy nem tüntetik-e fel azt elfogadhatóbb színben azáltal, hogy az időmérést a termelés statisztikai ellenőrzésével helyettesítik. Hasonló kérdés vetődik fel a gyártási folyamat automatizálásával kapcsolatban is. Az automatizálástól eredetileg a munkás alkotóképességének a felszabadulását várták, vagyis azt, hogy általa a munkás függetlenedik a géptől. Ezzel szemben az automatizálás csak látszatszabadulást jelentett: a teljesítménybér és a teljesítménynormák megszűnését. Ezek a normák azonban valójában beleágyazódtak a technológiai folyamatba. Az automata gépet ellenőrző és anyaggal ellátó munkásnak semmi lehetősége sincs a gép ütemétől való függetlenedésre.

Külön-külön fogjuk megvizsgálni a taylorizmusnak azokat az elveit és módszereit, amelyek — hagyományos vagy leplezett formában — továbbra is uralkodók maradtak nemcsak az iparvállalatok, hanem a harmadik szektor nagyvállalataink munkaszervezésében is. A hivatali munka (bankok, biztosító társaságok, adminisztrációk) taylorizálása ugyan később következett be,⁸ de talán még sziszte-

⁸ Az autógyártásban már 1914 előtt beállították a szerelőszalagokat, s az iparban való elterjedésük Franciaországban 1925 és 1930 közé esik; a bankok és a biztosítótársaságok munkájának racionalizálása pedig 1945 után következett be.

matikusabban hajtották végre, mint az iparban; a jelenlegi számítógépes feldolgozási módszerek elterjedése pedig csak növeli a harmadik szektor központosítását és bürokratizálódását.

2. A taylorizmus elvei

Taylor, munkaelemző módszerének kidolgozásával, a munka „empirikus” ismeretét és gyakorlatát „tudományos” ismeretté és „racionális” gyakorlattá kívánta átalkítani. A taylorizmus, a munkások ismereteinek és tapasztalatainak egyszerű elemekre bontása útján, a feladatokat úgy rendezi újjá, hogy ezzel a legnagyobb hatékonyságot és a legnagyobb eszközmegtakarítást valósíthassa meg. Annak érdekében értékelik a munkát, és hasonlítják össze a kivitelezés különböző módjait, hogy meghatározhassák a legjobb módszert, a legjobb technikai megoldást. Taylor szerint a feladatvégzés „legjobb módja” (*one best way*) a mozdulatok és az idő tanulmányozása során határozható meg.

A munkás többé nem végezheti munkáját saját elképzelése szerint, hanem megtanítják arra, hogy hogyan kell a legjobb módon dolgoznia. A munkásokat kiválogatják és arra ösztönzik, hogy olyan munkát végezzenek, amire specializálják őket „annak érdekében, hogy mindegyikük a természetes adottságainak megfelelő legbonyolultabb munkát is a lehető leggyorsabb ütemben és maximális hatékonysággal végezze el”.⁹

A taylori módszer egyik közvetlen következménye a spe-

⁹ Taylor, Frederic W.: La direction scientifique des entreprises. Bibl. Marabout Service, 21. p. (*Principles of Scientific Management*-ből fordítva. New York, 1909.)

cializálódás, vagyis a munkakörök tartalmának és a feladatok változatosságának a korlátozása. A munka előkészítése és kivitelezése a vezetők és a munkások között oszlik meg, az „adottságoknak megfelelő legbonyolultabb munka” gondolata pedig elhalványul a gyors kivitelezésre és a hatékonyságra való törekvés mellett. A munka egy sor szétaprózott és ismétlődő feladatra bomlik, és ezek végül olyan feladatokhoz vezetnek, amelyek még szakképzettséget sem igényelnek.

A tudományos munkaszervezés elve a munkának egymásba kapcsolódó egyszerű elemekre való lebontása. Az időmérésnél az idő a munkamegtakarítást méri: szabályozza a munka ütemét és a mozdulatokat. Mindez feltételezi, hogy a termelés előre megtervezhető, és hogy a termelés különböző elemei tökéletes rendszerben koordinálhatók. A taylori logikából született meg a fordizmus és a *Scientific Management*. Ford a szerelőszalag elvét érvényesíti: a gyártás vagy szerelés alatt álló alkatrészek szállításának gépesítését, valamint a műveletek összekapcsolását a szállítószalagok és az anyagmozgatók biztosítják. A munkaütemet automatikusan szabályozza a szállítószalag haladásának üteme. A szállítószalaggal ellátott futószalag feltételezi a futószalagon levő különböző munkakörök egyenlő munkafeladatokkal való leterhelését, a különböző szalagok munkájának koordinálását.

A munka racionalizálása a specializálódott osztályok egész rendszerét igényli a munka előkészítéséhez és megszervezéséhez: normaosztályt, tervosztályt, gyártásszervezési osztályt, termelésirányítási és ellenőrzési osztályt, amelyek a munkát elemzik, kidolgozzák az utasításokat, megtervezik, illetve koordinálják a termelést minden egyes szakaszban és a műhely különböző részlegeiben; ezt jelenti az adminisztráció — a Fayol és a management-iskolák által kifejlesztett — racionalizálása.

3. A munka előkészítésének módszerei

A munkaelemzés és a munkamennyiség, illetve a munkaidő kialakítása módszereinek definiálásához nem szükséges Taylor elméleti szövegeire hivatkoznunk. A vállalatok jelenlegi gyakorlata enélkül is eléggé gazdag tanulságokkal szolgál.

1. A munkakörök vizsgálata: gyakorlat és módozatok

A megfigyelt sorozatgyártó vállalatok többsége a munkaelemzést a munkakörök vizsgálatának formájában gyakorolja. A hét megfigyelt vállalat közül hatban végeznek — vagy a közeljövőben szándékoznak végezni — munkaköri elemzéseket. Egyetlen vállalat hagyott fel ezzel, mióta automatizálta termelését. „Tíz évvel ezelőtt nálunk is volt időmérő osztály, de akkoriban még a kézi csomagolás volt jellemző. A gépesítés után viszont ez az osztály feleslegessé vált.” (*Kozmetikai vállalat gyártásvezetője.*) Ez nem a munkaütem problémájának megszűntét jelenti, hanem azt, hogy a munkások „természetes módon” alkalmazkodnak az automata gépek üteméhez.

Több vállalatnál a munkakörök tanulmányozásának gyakorlata nem a nagyobb teljesítmény és termelékenység elérését szolgálja. Az egyik vállalatnál (a gyógyszeráru-csomagolóban) — állításuk szerint — a munkaköröket csupán a munkakörülmények javítása végett tanulmányozzák; mindazonáltal megpróbálták — bár sikertelenül — a munkások mozgulatait bizonyos mértékig szabványosítani. E kudarc után a normaosztály kénytelen volt a gépek és a munkakörök elrendezésének ergonómiai perspektívájában gondolkodni.

Másutt a munkakörök tanulmányozását a szakmai beso-

rolás vagy a „racionálisabb” munkaerő-politika kialakításával, esetleg a dolgozók továbbképzési programjával indokolják. „A futószalag bizonyos munkaköreinek tanulmányozása után mindenkinek — kezdve a segéd munkásoktól egészen az osztályvezetőkig — gépkezelői továbbképző tanfolyamokat szerveztünk.” (*Élelmiszeripari üzem termelés-irányítója.*)

Az a tény, hogy a munkakörök tanulmányozását a munkaerővel való bánásmód és a továbbképzés javítására használják, még nem zárja ki a racionalizálás szándékát. „A munkakör tanulmányozásával lehetővé válik a munkavégzés jobb megszervezése. Most az emberek kapkodnak; az egyik oldalra teszik a kartont, a másik oldalra a ragasztósüveget...” A munkakörök tanulmányozásával racionalizálni lehetne a munkavégzés módját is. Az egyik konfekcióipari vállalat helyi igazgatója — aki a munka magnetoszkóppal végzett vizsgálatának eredményeit a munkások és a betanítók továbbképzésére akarja felhasználni — ebben a módszerben a munka egyfajta újjászervezését is látja, azt, hogy „újra kézbe veszik a művezetést”, és hogy így a munka homogénebbé válik. „Most még egyes munkásnőink állandóan változtatják munkavégzési módjukat; ez hátrányosan befolyásolja munkájukat.” (*Ugyanezen vállalat gyártásvezetője.*) Úgy vélik tehát, hogy a munkamódszerek egységesítése időmegtakarítást eredményezne.

A munka tanulmányozásának új módszereit vagy külső szervező iroda, vagy az újonnan létrehozott normaosztályok vezetik be. Az alkalmazott technikai eljárások vállalatonként eltérőek. Bizonyos technikai eljárásokat azért nem alkalmaznak, mert túlságosan taylorinak tartják őket, viszont azok az eljárások, amelyekkel a „tayloriakat” helyettesítik, sem különböznek attól lényegesen. „Szeretnék az MTM (Motion Time Measurement) elvei alapján

dolgozni. A taylorizálás és a munkavégzés módjának értékelése ellen vagyok.” (*Konfekcióipari vállalat igazgatója.*)

Két vállalatnál a bedómódszert helyettesítik a *work factorral* (munkatényezővel) vagy az MTM-mel. Mint tudjuk — a vállalatok által újra felfedezett — MTM-et és a *work factort* 1948-ban kísérletezték ki az Egyesült Államokban. E két módszer előnye, hogy a munka elemzése során nem alkalmazzák közvetlenül az időmérést. Ezenkívül úgy értékelik, hogy egyszerűbbek és pontosabbak is: mivel a munka elemzése film segítségével történik, újra részletesen tanulmányozhatnak minden egyes mozdulatot, láthatják, hogy a munka mennyire nehéz, de a legfontosabb, hogy az időértéket az irodában számíthatják ki, „miközben nem kell feltétlenül a munkás háta mögött állni”. Ezzel párhuzamosan fokozatosan megszűnik a vállalatoknál a teljesítménynek az a fajta premizálása, ami több bajt okozott, mint amennyire hatékony volt. A legtöbb vállalatnál belátták, hogy nem hasznos a termelést teljesítménybér-rendszerrel ösztönözni. A taylorizmust a termelés megszervezésének és ellenőrzésének módszereként alkalmazzák, viszont nem tartják meg bérösztönző aspektusát. Ugyanígy a taylorizmus társadalmi utópiája — aminek alapján megvalósíthatónak gondolták a munkások boldogulását a munkások és a vállalkozó együttes prosperitása révén — az idők során szintén feledésbe merült; ezzel szemben a taylorizmus a munkaszervezés kötelező és szigorú rendszereként továbbra is teljesen érvényben maradt.

2. A műveletek sorrendje és az időmérés

A termelés megtervezése során a feladatok meghatározása időben eléggé későn szerepel: a műszaki osztályok vagy az üzemszervezés a technikai folyamat egészének megterve-

zése során nem foglalkoznak a munkavégzés módjával. A termelési folyamatot a következő meghatározott számú fázisra bontják: az alapanyag előkészítése, a gyártott termékbe bekerülő elemek elhelyezése, ezeknek az elemeknek a beszerelése, utómegmunkálás. Ezeknek a fázisoknak különböző termelőműhelyek vagy -részlegek felelnek meg. A normaosztály a technikai eljárásokat a termék megmunkálásának minden egyes fázisában egyes elemekre bontja, amelyek azután munkakörökre szabott specifikus feladatokká állnak újra össze. A feladatok elemzése — a sokféle megfigyelési módszer és munkamérési módszer ellenére — nagy vonalakban a következő folyamatot jelenti:

- a munkavégzéshez szükséges elemi mozdulatoknak és szerszámoknak, a felhasznált anyagoknak a pontos meghatározása;

- ezeknek a mozdulatoknak a kivitelezéséhez szükséges idő — időméréssel vagy egyéb mérési módszerrel történő — meghatározása;

- a leegyszerűsített és a legnagyobb megtakarítást biztosító mozdulatok kritikai elemzése;

- a mozdulatok összevonása egy feladategységet kitevő műveleti sorrendbe.

Ezekben a nagy vonalakon belül az egyes iskoláknak megvannak a maguk változatai. A még ma is alkalmazott bedómódszer, a munkakörök közvetlen időmérése alapján dolgozik. Az időmérő feljegyzi a munkás által végzett minden egyes művelet idejét, és értékeli a munkavégzés módját. Majd a kapott időt több időméréssel egybevetve értékeli. Ezt az időt vezetik vissza a munkavégzés úgynevezett „normális” sebességére, majd hozzáadják a pihenés-együtthatót. Így az egyes műveletekre kapnak egy pontértéket, majd a különböző műveleteket egyes munkakörökre lebontva csoportosítják.

Az MTM vagy *work factor* módszerében a munkás mun-

káját egyes mozdulataira bontják, viszont nem a munkahelyen mérik a mozdulatok idejét. Az egyes mozdulatokhoz — szabványosított idővizsgálat alapján kialakított — szorzószámot adnak hozzá. Így a *work factor* a mozdulatokat négy változó függvényében méri: a mozgásban levő testrész, a megtett távolság, a szállított súly (vagy az ellenállás, amibe ütközik) és a (szellemi erőfeszítés értelmébe vett) szükséges ellenőrzés függvényében. Az időmérés hagyományos módszereivel szemben itt már minőségi aspektusok is érvényesülnek. A módszer természetesen csak stabil munkafolyamatban alkalmazható.

Ha már a műveletek idejét megbecsültük, nem marad más hátra — a munkakörök sorba helyezéséhez —, mint-hogy az egyes időket egyensúlyba hozzuk. Azonos szalagra helyezett munkaköröknek nagyjából azonos időtartamú műveleti ciklust kell képviselniük.

Az időelemző — abból kiindulva, hogy a gyártási technikák köteleznek a műveleti sorrend betartására — a munka lehető legjobb elosztására törekszik. A szalagon az összes műveletnek úgy kell oszthatónak lennie a szalag mellett alkalmazott dolgozók számával, hogy minden egyes munkakör optimálisan leterhelt legyen. Törekednek arra is, hogy a különböző munkakörök között az idők összhangban legyenek. Az egyensúly függ a szalag hosszúságától, a rendelkezésre álló dolgozók számától, de a sorozat nagyságától is. Míg a kissorozatra csak igen korlátozott számú dolgozót lehet alkalmazni, addig a nagysorozat gyártása alkalmas az automatizált munkaciklusok kialakítására, a feladatok nagyobb megosztására.

A döntő kritérium a munka rentabilitása: a termékek sorozatnagysága, illetve a ciklus időtartama alapján ún. rentabilitási görbék rajzolhatók fel. Ha a munkaciklus hosszú, a munkások a munka hosszabb ideig tartó betanulásával és begyakorlásával időt veszítenek. Ha a ciklus túl

rövid, ez a termékek megmunkálásánál jelenthet idővesztést. A megfigyelt vállalatoknál a ciklus időtartama rendszerint hat percig tart (a ruhakonfekció-üzemben), illetve 2—4 perc között változik (a csizmakészítő üzemben). A számok arra utalnak, hogy a munkafeladatokat csoportosították; korábban ezeknél a vállalatoknál a munka jobban szétaprózott volt. Némely autógyárban vagy villamossági szerelővállalatnál a betanított munkás harminc másodpercenként tesz azonos mozdulatot.

Ilyen rövid idő esetén egész könyvelési tornamutatvány szükséges ahhoz, hogy a munkaciklusban a műveleti időket egyensúlyba hozzák. A munkások nem fogadják szívesen, ha nincs meg az egyensúly, mert ebben az esetben munkakörönként egyenlőtlenül oszlanak meg a munkaterhek. Az egyes munkások munkaidejének pontos és egyértelmű kiszámítása a pihenőidő megbecsülésére is alkalmazható. A gumigyárban a pihenőidőt olyan skála segítségével számították ki, amely a következő hat csoportra felosztott 15 kritériumot tartalmazza: fiziológiai szükségletek (az egységes arány 5⁰/₀), fizikai erőfeszítés (számításba véve a megfelelő testhelyzet felvételét, a pozíciót és súlyozott arányokkal az erő kifejtést), szellemi erőfeszítés, monotonia, légkör (zaj, világítás), kötelező előírások (munkaütem, ismétlődés). A konfekciógyár munkaköreiben (2—4 perces ciklusok) a pihenési együtthatót 17⁰/₀-ban állapították meg.

Nem minden sorozatgyártó vállalatnál és e vállalatok nem minden részlegében racionalizálták ilyen mértékben a munkát. Számos munka, így az előkészítők, a gépbeállítók, a szállítók munkája nem alkalmas ilyen finom elemzésre, és annyi a kiszámíthatatlan tényező bennük, hogy e munkákat nem lehet részletekben előkészíteni és szabályozni. „A ragasztógépre még normát sem lehet megadni. Az egyetlen kritérium, hogy annyi legyen a munkakörök száma, hogy a munkásoknak ne kelljen gyorsabban dolgoz-

niuk, mint a gépnek.” (*Normaosztály.*) A szállítási osztályokon a normákat csak nagyjából adják meg: mivel a napi terméket vagy raktározni kell, vagy el kell szállítani.

Van olyan sorozatgyártó vállalat is, ahol sohasem alkalmaztak időmérést. „Nálunk nincs időmérés. Harminc éve ismerjük a reális munkaütemet, számításba véve az igényelt csomagolás típusát is. A munkaütemet gyakorlatilag a napi termelés határozza meg. A szabványidők ezt a történeti tapasztalatot tükrözik, még ha a gépesítéssel évente javítanak is rajta.” (*Gyógyszerárugyár.*) A munkaütem nem nagyobb, mint másutt, mégis a csomagolóműhelyben egy nyári napon több munkásnő elájult, ami szerintük a kollektív pszichózisnak tulajdonítható.

A munkásnők iszonyú munkaütemben dolgoznak, annak ellenére, hogy a vállalat a szervezéshez és az ellenőrzéshez semmiféle taylori apparátust nem alkalmaz, csupán a jó munkát megkövetelve, erkölcsi nyomást gyakorol rájuk.

3. Eljárásmódok és munkaütem

A munka előkészítését követően az egyes munkakörök számára meghatározzák a teljesítménynormákat és az eljárásmodokat. Az eljárásmod a műszaki osztály és a normaosztály által meghatározott munkavégzési mód részletes leírása. A műszaki osztály határozza meg a technológiával és a termékek minőségével kapcsolatos előírásokat: a műveletek pontos meghatározását, egymásba kapcsolódását, a technikai előírásokat, valamint a gépidőt is. Ezen adatok alapján a norma- és időmérési osztály megszabja a munkások viselkedését, felrajzolja a viselkedési görbéket, és bedőidőben vagy a normaosztály módszerei alapján meghatározza a mozdulatokat.

A műveleti instrukciók az alkalmazástól függően többé-

kevésbé részletesek. A mesterek számára készült utasítások pontosan részletezik az egyes munkakörökben elvégzendő műveleteket. Ez az instrukció a mester segédeszköze, mivel neki kell betanítania a munkásnak a munkavégzés módját, és neki kell biztosítania, hogy a munkások a tanulási idő után is betartsák az előírásokat.

A műveletek sorrendjére vonatkozó instrukciókat a műhely művezetői is alkalmazzák, egyrészt, hogy a műveletek egymás utáni sorrendjét, valamint a munkavégzés idejének betartását ellenőrizzék, másrészt a műveleti időt a termelési terv elkészítéséhez is felhasználják. Az egyes feladatokhoz rendelt időátszámítási kulcs alapján a tervosztály és a termelési osztály megtervezi az összes gyártásra kerülő cikk heti és napi termelési programját, illetve a gyártáshoz szükséges létszám eloszlását. „A konfekciónak az Y típusú gépen 209 X méretű gumit kell elkészítenie.” (*Termelésirányító.*) A munkavégzés során jelentkező hiányosságokat a műhelyvezetők és a művezetők feljegyzik az erre a célra szolgáló naplóba, s egyúttal munkaeszközökre lebontva értékelik és indokolják, hogy hány percet tesz ki az el nem végzett munka. A műveletekre előírt idő a munka tervutasításában szerepel, illetve a munkahelye mellett ki van függesztve. Egyes esetekben a prémium továbbra is ösztönöz a műveleti idő betartására. A konfekcióipari vállalatnál, ahol a fizikai munka még mindig túlsúlyban van, úgy vélik, hogy a fix bér a termelés csökkenéséhez vezetne. Az ösztönző bér megszüntetése fegyelmi problémákat vonna maga után. „A munkaütem hatékony betartásáért a műhely művezetői felelősek.” (*Gumiipari vállalat.*)

A teljesítményprémiummal kapcsolatosan a munkaadók és a szakszervezet meghatározott stratégiát alakítottak ki. A szakszervezeti vezetők elutasítják az ösztönző bért, és — a bérezés biztonsága, illetve a munkakörülmények védelme nevében — követelik, hogy a prémiumot a fix bérbe

olvasszák be. A munkások reakciói a prémiummal szemben sokkal változatosabbak; a teljesítményre orientált dolgozók úgy vélik, hogy a prémiumnak a fix bérbe való beolvasztása hátrányos, mert nivellálja a termelési eredményt. A termelés automatizálása esetén megszüntetik a teljesítménybért, mivel ebben az esetben a munkások viselkedése és a gép munkaüteme között nincs közvetlen összefüggés, illetve a munkás nem tehet mást, mint hogy aláveti magát a gép ütemének. „A gyártásban nincs emberre szabott idő; a dolgozók a berendezésekhez igazodnak; a csomagolórésszelben a gépek teljesítményéhez alkalmazkodnak. A gépeknek pedig mindig azonos a munkaütemük.” (*Élelmiszer-üzem osztályvezetője.*)

4. A tudományos munkaszervezés kritériumai

A munka racionalizálásának célja a költségek csökkentése a felhasznált munkaidő minimumra szorításával. Bár a gyártásnak és a műszaki fejlesztési osztálynak joga van beleszólni a feladatok meghatározásába, ebben a kérdésben mégis a normaosztályok szava a döntő, míg a személyzeti osztállyal csak ritkán tárgyalnak.

A normaosztály műszaki szakemberei olyan szakértelemmel rendelkeznek, amelynek birtokában elemezni tudják a munkát, szakszerűen tudják mérni és megállapítani a feladatskálákat, illetve nekik van arra lehetőségük, hogy ezek hatékonyságát ellenőrizzék. Technikai tudásuk révén tekintélyük van a szervezés terén, az ergonómiai osztály és a munkakörülmények osztályának beavatkozása azonban — annak érdekében, hogy a szervezési kritériumokat megváltoztassák — beleütközik a szilárd normarendszerbe.

A munkaszervezési módszereket nem lehet célratörő strukturális reformok nélkül megváltoztatni. A termelékenység kritériuma az eredmények ellenőrzése során az egyik olyan elem, amely alkalmas az új kezdeményezések letörésére. A feladatok kibővítését célzó három megfigyelt kísérletből kettőt azért szakítottak félbe, mert a termelékenység nem emelkedett megfelelően. A harmadik vállalatnál más tényezők miatt léptek vissza, a gumigyártás munkaköreinek kibővítését pedig azzal utasították vissza, hogy az újabb művelet növeli a gép állásidejét. Ugyanennél a vállalatnál a műszaki osztály egyik vezetője hasonló ellentmondásokat tárt fel vállalata termelési politikájában. „Két tűz közé kerültünk. Annak idején megpróbáltuk a munkát valamivel kötetlenebbé tenni. Most viszont az a tendencia, hogy egyre növeljük a termelékenységet, még a legkisebb részletekben is.”

A termelékenység növelése a munkamegosztás forrása. „10—15 évvel ezelőtt ugyanaz a munkásnő öt műveletet végzett. Vizsgáltuk, hogyan lehet a műveleteket úgy felbontani, hogy a legjobb teljesítményt kapjuk.” (*Gyógyszer-áru-csomagolás.*)

A csizmakészítő üzemben újabban nagy tiszteletnek örvendő *work factor*-módszer előnyei között említik a 10 százalékos termelékenységnövekedést és munkaütem-gyorsulást — eltekintve attól a csekély ellenállástól, amit a munkásoknál és a szakszervezeti vezetőknél kivált. A mintában szereplő konzervüzem műhelyeinek újjászervezése során a munkaköröket is pontosan kívánta definiálni. Mit várnak ettől a normaosztály új vezetői? A költségek csökkenését és nagyobb hatékonyságot.

Hatékonyság, termelékenység, teljesítmény — mindez a munka specializálódásához és dequalifikálásához vezet. Davis, Canter és Hoffman¹⁰ — akik a munkaszervezés kri-

tériumait amerikai vállalatok mintáján vizsgálták — úgy vélik, hogy a munkafeladatok megtervezésével megbízott vezetők elsődleges céljai a következők:

- a szaktudás specializálódása;
- a szakképzettség követelményeinek a minimálisra csökkentése;
- az oktatás időtartamának vagy a képzési időszaknak a minimálisra rövidítése.

A feladatoknak speciális munkakörökben való kombinálása azonos kritériumokból fakad, és ehhez csatlakozik még a munka tartalmának ismétlődése. Ezeket a kritériumokat az szabja meg, hogy miközben szem előtt tartják a kívánt műveletek kivitelezéséhez közvetlenül szükséges ráfordításokat, ugyanakkor viszont hosszú távon nem veszik figyelembe az összkiadást: a munkatervekben még csak nagyon kis mértékben veszik tekintetbe az embert mint tőkét.

A vállalatok különböző munkamódszerek között választanak, aminek során a figyelembe vett tényezők fontossági sorrendben a következők:

1. a művelet elvégzéséhez szükséges idő minimálisra csökkentése;
2. a lehető legjobb minőség elérése;
3. a művelethez szükséges képességek minimálisra csökkentése;
4. felszerelések és szerszámok alkalmazása;
5. a munkaterület kialakításának követelményei.

És csak ezek után következnek a dolgozók képességei kibontakoztatásának szempontjai: a betanulási idő, az

¹⁰ Davis, L. E.—Canter, R. R.—Hoffman, J.: Current Job Design Criteria. In: Davis, Louis E.—Taylor, James C. (szerk.): Design of Jobs. London, Penguin Modern Management Readings.

anyagmozgatás költségei és végül a végrehajtásban dolgozók elégedettsége.

Látható, hogy a kritériumok sorrendjében az időmegtakarítás áll első helyen. Franciaországban az előbbi kritériumokra vonatkozó kérdést tették fel egy olyan mintában, amelyben középvezetők, normások és termelésirányítók szerepeltek. Ők a kritériumok közül a munka minőségét helyezték az első helyre, tehát a művelet elvégzéséhez szükséges idő és a felszerelések rentábilis alkalmazása elé. A közép- és felsőszintű vezetés számára állandó gond, hogyan hozza egyensúlyba a teljesítményt és a minőséget. „A szalagok sebessége növelhető, de nem biztos, hogy ezzel feltétlenül nyerünk... ha a dolgozóknak gyorsabban kell dolgozniuk, emiatt nő a selejt.” (*Sütőüzem üzemigazgatója.*)

A dolgozók és a teljesítményben végzett munka között nem az előbbi ellentmondás az egyetlen. A taylori munkaszervezés egyet jelent a percre beütemezett termeléssel és a maximális teljesítmény követelményével. Az is igaz, hogy a termelés automatizálása csökkenti az egyéni teljesítménynormákból és a kötelező eljárás módból fakadó nyomást; ezek nem szűnnek meg teljesen, de bizonyos fokig „természetessé válnak” a termelés technikai rendszerében. A munkások egyre elemibbé redukálódott magatartása és munkaütemük úgy ágyazódik bele a technikai rendszerbe, hogy külön ellenőrzésre nincs szükség.

A racionalizálás másik formája a számítógépes munkaszervezés, ahol a munkaidőnek és a munkaütemnek időmérővel való mérése helyébe az eredmények statisztikai ellenőrzése és a számítógépes tervkészítés lép. „A műszaki és statisztikai normaosztály összehasonlítja a következő évi termelés szabványminőségét az elmúlt évi szabványminőséggel, és korrigálja az előírányzott termelési terveket.”

(Gyógyszerárugyár műhelyvezető-helyettese.) Így személytelenebbé válik a munkára kényszerítés rendszere.

A vállalatoknál jelenleg érvényesülő gyakorlati munkaszervezési módszerek továbbra is hűen követik a taylorista elveket. Az adott munkaidőben végzett szétaprózott és ismétlődő feladatok alapja az, hogy a munkát a munkaidő és a mozdulatok tanulmányozásával egyszerű elemeire bontják. Ezt a munkamegosztást egészítik ki a következő technikák: a műveletek sorrendjének kialakítása, a munkakörök egyensúlyban tartása és a tervutasítások. A munkaütemet vagy automatikusan a szállítószalag sebessége szabályozza, vagy az egyes emberek kölcsönös függését az egymás után következő műveletek sorrendje határozza meg. Az MTM-mel és a *work factorral* való időmérés kevésbé zavaró a munkás számára, ráadásul pontosabb is.

Az utóbbi módszerek esetében sem hiányzik az eljárások igazolása, de a szervezési módszerek végső kritériuma továbbra is a munka termelékenységére révén nyert maximális rentabilitás, illetve az idő minimálisra csökkentése. Továbbra is hozzá tartoznak ehhez a munkarendszerhez a monoton feladatok, a specializált munka és a dequalifikált munkaerő.

A taylorizmus technikai hátrányai

Eddig a vállalatok gyakorlatából kiindulva írtuk le a munka előkészítésének és a munkanormák megállapításának különböző szakaszait. Az előző fejezetben a taylorizmus elveit, valamint a vállalatok irányításában betöltött szerepét tárgyaltuk. Ebben a fejezetben a rendszer hiányosságairól lesz szó, a technikai hátrányoktól kezdve a rendszert használók bírálatáig. A következő fejezetekben elemezzük a rendszer társadalmi hátrányait és konfliktusokat kiváltó hatását.

A taylorizmus lenyűgöző tudományos és technikai apparátusa ellenére, a taylorizmust alkalmazók tudják, hogy a felállított normákból hiányzik az objektivitás és a precizitás; látják a normák alkalmazását kísérő tranzakciókat és egyezkedéseket, valamint a funkciók specializációjából fakadó túlkapásokat, amelyek szigorúan gazdasági szempontból nézve is megkérdőjelezzik a taylorizmus érvényét; végül azt is tudják, hogy a taylorizmus összeegyeztethetetlen a vállalatnak mint társadalmi rendszernek a működésével.

1. A munkanormák megbízhatósága

A taylorizmus — saját meghatározása szerint — a munkaszervezés tudományos módszere. A megkérdezett műszaki szakemberek és a művezetők háromnegyede¹¹ viszont úgy véli, hogy az időmérés nem pontos módszer. Szerintük nem alkalmas arra, hogy figyelembe vegye a munka során közrejátszó összes tényezőt: nem képes felmérni a véletleneket és a hibákat, figyelmen kívül hagyja a munkások sokféle készségét, nem ismeri azokat a szakmai fortélyokat, amelyekkel a munkások autonómiát biztosítanak maguknak. A középvezetők ugyanilyen arányban úgy vélekednek, hogy az időmérés a megfelelő munkavégzés szempontjából sem hatékony, mert hozzájárul az emberek robotokká válásához, ez pedig károsan hat mind a munka minőségére, mind a munkások munkakedvére.

A vállalatok vezetői és a munkaszervező szakemberek ugyanezért bírálják a taylorizmust. A termelésirányítók és a normások is az időmérés bizonyos nehézségeiről számolnak be: az egyes berendezések munkaideje nem azonos, így tehát nehezen értékelhető a munkavégzés módja. „Az időméréssel technikai okokból hagytunk fel.” (*Csizmakészítő üzem műhelyvezetője.*) „Az időmérés a hosszan tartó műveleteknél használható, de nem jó a rövid ideig tartó műveleteknél.” (*Gumiipari vállalat termelésirányítója.*)

A szakemberek kételkednek a módszer objektivitásában. „Minden dolgozó képes a mozgólátót többé-kevésbé gyorsan, többé-kevésbé pontosan és többé-kevésbé a típusmódszerrel összhangban végrehajtani. Az időmérés egyik legkényesebb kérdése az, hogy hogyan következtethetünk a munka többszöri tényleges végrehajtása alapján kiderített

¹¹ Akikkel a BTE (az Alapidő Irodája) régi tanfolyamhallgatóinak baráti összejövetelén találkoztunk.

időértékekből arra, hogy egy önmagával mindig azonos fiktív kvitelező esetében mi lenne ez az érték.”¹²

Azok a vállalatok, amelyeket nem tévesztett meg a rendszer tudományossága, kompromisszumot hoznak létre a mérési technikák és a szerzett tapasztalatok között. „Szükség van a munkakörök tanulmányozására, amely a normaosztály feladata. A kezdetben inkább empirikus vizsgálat keretében — a gyakorlati szempontokat figyelembe véve — összevetjük egymással az azonos munkaköröket.” (Csokoládégyár műszaki igazgatója.)

A kevésbé taylorizált munkaszervezés szervezeti előnyei közé tartozik, hogy rugalmasabb, és a termelési programok nagyobb fokú alkalmazhatóságát teszi lehetővé. A rugalmasabb munkaszervezés biztosítja a zavaró jelenségek — a technikai hibák, a személyzettel kapcsolatos problémák — kiküszöbölését, valamint azoknak a konfliktusoknak az elkerülését, amelyekkel egy merev szervezési modell nem képes megbirkózni. A művezetők és az alsószintű művezetők szerepe éppen az, hogy a felmerülő problémákat megoldják. Nézzük meg, hogy milyenek a gyakorlatban ezek a tárgyalások.

2. Az alkuk és a tranzakciók

A műveleti időt és a normákat a termelés mindennapi realitásával két szempontból egyeztetik: a termelési programokkal kapcsolatos alkudozás és időnyerő játék formájában vagy pedig közvetlenül az idők egyeztetése formájában.

A vizsgált konfekcióipari vállalatnál például az időnek

¹² Mallet, Georges: Étude de la mesure des temps. Éditions d'Organisation, Paris, 1971.

nem kevesebb mint három különféle felhasználási módját fedezhetjük fel, ahol az eltérések 5%-tól 30%-ig terjedhetnek. Az előirányzott idő az önköltségi ár kiszámítására szolgál; ezt az előirányzott időt a normaosztály a műveletek sorrendjének megállapítása során módosítja; a harmadik beavatkozás akkor történik, amikor a gyártásszervezésben a gyártásvezető — az önköltségi ár tiszteletben tartása mellett — szintén módosítja az eljárásmód idejét. „A fejlesztési osztály által megállapított idő nem marad mindig változatlan: ha nem lépem túl az önköltségi ár által megszabott határokat, akkor még egy-két percet hozzáadhatok. Magam hozom létre az egyensúlyt.”

A művezetők ismerik a sorozatok szerint megállapított idő betartásának nehézségeit, amit úgy igyekeznek kiegyenlíteni, hogy a kevésbé tehetségeseknek könnyebb sorozatokat adnak, vagy a rosszabb sorozatot jobb sorozattal kompenzálják. „A műhelyben azt mondják, hogy vannak jó és vannak rossz termelési programok. A jó termelési programnál kicsik a távolságok és úgynevezett »könnyű« rugalmas skálák vannak. Ez a szubjektíve átélt helyzetből fakad, amelyet a konstrukció típusa, a felhasznált elemek és a munkaütem is befolyásol; van, ahol a munkaütem azért tűnik szorosabbnak, mint máshol, mert a manőverezés szűkebb térre korlátozódik.” (*Tervosztályvezető.*)

A szervezési szakemberek bírálják a módszerek alkalmazói által tett lényeges engedményeket. Az időmérő a kapott eredményeket felkerekíti, és úgy alakítja a mérést, hogy „minden baj nélkül megússza”.

A szakemberek az időmérést egyre inkább „robotnak” tekintik, és menekülnek előle. Az egyik üzemben a bedórendszerrel *work factorra* tértek át, amire a normaosztály azt a magyarázatot adta, hogy az új idők — a korábbi időkhöz viszonyítva — az átlag körül találhatók, vagyis „egyesek az átlag felett, mások az átlag alatt teljesítenek,

ezért a kapott időkhöz hozzáadnak egy meghatározott együtthatót, hogy így a bedőidőket megkaphassák”. Akkor minek a rendszert megváltoztatni?

Eltekintve az olyan egyoldalú engedményektől, amelyek a normaosztály és a műhelyek közti feszültségek megszüntetésére szolgálnak, az idők és a normák gyakori alkudozások tárgyai a vállalatoknál. „Megkritizálom a fejlesztési osztály által megállapított időt, ha látom, hogy a munkások nem tudják betartani. Vizsgálni kezdik az ügyet, több munkásnőt is ellenőriznek. Én könnyebb normákat javasolok, csak így tudjuk elkerülni a konfliktusokat.” (*Konfekcióipari vállalat üzemigazgatója.*)

A tervosztály vezetői szintén kénytelenek engedni. „Ha a termelési program teljesítése során rendszeresek a 10—12⁰₀-os eltérések, akkor nyilvánvaló, hogy a program megvalósítása nehézségekbe ütközik. Ez oda vezethet, hogy felülvizsgálják a munkaütemet, ami főleg a gyártásban bekövetkező változások idején gyakori.” (*Gumiipari vállalat tervosztályának munkatársa.*)

Amennyiben a termelési program végrehajtása nehézségekbe ütközik, akkor felülvizsgálják a már beindított termékek gyártásidejét; ha úgy véli, hogy a program nem teljesíthető, akkor „vitatkozunk és módosítjuk”. (*Csizmakészítő üzem műhelyvezetője.*) „Vitatkozunk a gépek kihasználásáról, a létszámról és a program nem teljesítése esetén előálló veszélyekről. Felkérjük a tervosztályt a megvalósíthatatlan termelési program módosítására. Ha nem lehet módosítani, akkor kénytelenek vagyunk elfogadni, de akkor is fontos, hogy a tervosztály ismerje álláspontunkat a termelési programról.” (*Gumiipari vállalat termelés-irányítója.*)

„A lehetőségektől függően a *T* időhöz ún. »könnyítő« tervet illesztünk.” A számítógép által meghatározott elméleti tervezés és a gyakorlati tervezés között mindig eltérés

van. „Nem számítógéppel készítik a termelési programot”, mert az emberi problémák jobban megoldhatók, ha a műhelyvezetővel tárgyalnak. „A termelési program célkitűzése mindenkre kötelező, de nem mindig teljesíthető: ha sok a hiányzás, akkor a termelési program nehezebben valósítható meg. Én hiába ajánlom fel szolgálataimat, ha a műhely azt mondja: »Nincs ember«. Keressük a helyes közeputat. Ez megegyezés, vita kérdése.” (*Gumiipari vállalat tervosztályvezetője.*)

A kozmetikai vállalatnál, ahol a termelési programot számítógép készíti, a műhely ellenőrzési osztálya jóváhagyja, hogy ha „valamilyen nehézség merül fel”, akkor még egy embert helyezhessenek oda.

A különböző osztályok (piackutatás, termelés) ellentétes törekvései az osztályok közötti kompromisszumok révén egyeztethetők. Nemcsak a műhelyek igényelhetnek tervmódosítást, hanem a kereskedelmi osztály is, ha olyan sürgős munkákat kell követelnie, amelyek miatt a programot módosítani kell, akár képesek a műhelyek e munkákat teljesíteni, akár nem. „A műhely az egy napi minimális termelési mennyiség elvére hivatkozik, amit ilyen esetben már nem tartnak be, s ez meghosszabbítja a beindulás idejét. Ha a készleteknél tényleg fennakadás van, akkor megcsinálják a módosított programot, ha nem, akkor még várnak.” (*Gyógyszeráru-csomagolás műhelyvezető-helyettese.*)

A gyártásvezetők — az esetleges zavarok (hiányzás, influenza, gépmeghibásodás, sürgős munkák) megelőzésére — nagyobb *mozgásteret* hagynak maguknak, előre teljesítik a gyártási programot, illetve időt tartalékolnak. „Egyes munkaköröknél lehet egy kis előnyt szerezni... például a csatoknál előre ledolgozom azt, ami egy másik termék gyártásához kell. Napra meg tudom mondani, kinek hány óra hitele van. De ezeken a számokon is túl kell lépnem, ha azt akarom, hogy a hiányzások ellenére is maradjon még

valami időm.” (Csizmakészítő üzem műhelyvezetője.) A termelésirányítási osztály által megállapított hivatalos termelési programról nem mindig a normák alatt, hanem mint ebben az esetben is, a normák felett folyik az alku-dozás.

Végül is az elég mereven kötelező termelési program ellen védekezve, a műhely megtalálja a módját, hogy hogyan takarítson meg magának több időt. Ha azonban a fortélyokat felfedik, akkor ezeket szabványosítják és beépítik az önköltségbe. Sőt, a konfekcióüzemben a termelésirányítás kezében úgy tűnik el az előirányzott, de meg nem valósult teljesítmény, hogy az egyik brigádtól elveszi az előnyöket és odaadja a másik brigádnak. „Ha a modellek közül az egyik előreszaladt, a másik viszont lemaradt, akkor tervmódosítással állítjuk helyre az egyensúlyt.” A lemaradások behozása több hónapig is elhúzódhat. „A viszonylag egyszerű modellek és a bonyolultabb modellek kiegyenlítik egymást.” (Ellenőrző alkalmazott.)

Végül pedig az esetleges zavarok kiküszöbölésére is készítenek programot, és olyan „biztonsági” termékeket terveznek be, amelyeknek gyártása kevésbé sürgős, hogy ezáltal biztosítsák a műhely rugalmas működését. A kozmetikai üzemben, ahol a termelési programot számítógép készíti, nem terveznek be kevesebb sürgős utasítást, megkülönböztetve a „rendes termelés” és az „elsődleges termelés” termelési programjait, mert még automatizált berendezés esetén sincs garancia arra, hogy a „piaci becslések” pontosan beválnak.

3. A túlzott specializáció

Azon túlmenően, hogy a taylorizmus már akkor nehézségekbe ütközik, amikor saját módszereit igyekszik megvalósítani, illetve amikor saját szabályait sérti meg, e módszereket alkalmazván, ráadásul saját működési logikájának zsákutcájába is kerül. A feladatok specializációjával kapcsolatos amerikai kutatás¹³ kimutatta, a vállalatok többségében úgy vélik, hogy a munkakörök tartalmának, illetve a változatos munkaköröknek a korlátozása azért hatékony módszer, mert

- a feladatokban túl sok az olyan elem, amelyek révén csökken a termelékenység;
- minél több feladatot bízunk egy egyénre, annál hosszabb lesz a betanulási ideje;
- az egyszerűbb munkakörökben magasabb teljesítményt nyújtanak.

Ugyanakkor ugyanennek a kutatásnak a túlzott munkamegosztás negatívumaival kapcsolatos megállapításai a következők:

- a munka tartalma nem annyira fontos, mint a dolgozók hozzáállásai;
- az egyéni felelősség javítja a minőséget és a termelékenységet;
- ha a specializáció miatt a feladat monotonná válik, akkor a teljesítmény csökken.

A specializáció és az ismétlődés végletekig vitt logikája tehát saját eredményeit semmisíti meg, és éppen a teljesítmény és a termelékenység gazdasági kritériumai miatt kénytelen magát korrigálni.

A dolgozót először megfosztják szakmai tudásától, majd

¹³ Davis, Louis E.—Taylor, James C. (szerk.): Design of Jobs, i. m.

a fejlesztési, a terv- és a normaosztály számára fenntartott előkészítés, illetve kivitelezés — amire a munkások feladatai szorítkoznak — közti munkamegosztással a gép függvényévé teszik. Ez pedig, pusztán az emberi szakértelem felhasználásának szemszögéből nézve — ahogyan Herzberg is kimutatta¹⁴ —, nem más, mint az energiák elfecsérlése. Az önmegvalósításhoz az embernek szüksége van önmaga kifejezésére és az alkotásra; az a robotmunka, amire a taylorizmus korlátozza, az „agysorvadás”¹⁵ forrása. Amikor a szakszervezeti vezetők arról beszélnek, hogy a betanított munkások „az egészségüket adják el”, ez nem pusztán költői kép, mert a sorozatmunka valóban veszélyezteti a dolgozók fizikai és idegi épségét. A mozgásszabadságtól való megfosztottság, a munkaidőkényszer, a feladatok nehézsége és monotonája mind növelik a munka pszichológiai árát.

A hiányzások, a fluktuáció és az iparban meglevő elégedetlenséggel kapcsolatos társadalmi konfliktusok nyomására végül is a munkaadók tudomásul veszik, hogy a költségek értékelési módján változtatniuk kell. A specializáció, az ismétlődés, a szakképzettség alacsony színvonala végeredményben a munka közvetlen költségeinek a minimumra csökkentését célozza. A munkaadók azonban kénytelenek pszichológiai és társadalmi tényezők figyelembevételével megváltoztatni az értékelés sorrendjét, és számításba venni a — pszichológiai, társadalmi és kulturális szempontokat is magában foglaló — gazdasági összköltség kritériumát is. De ezek az új tényezők nehezen kaphatnak helyet a termelékenység kalkulációjában.

¹⁴ Herzberg, Frederick: *Le Travail et la Nature de l'homme*. Entreprise moderne d'édition, Paris, 1971.

¹⁵ A kifejezés André Hérontól származik, *Le taylorisme hier et demain*. *Les Temps modernes*, 1975. augusztus—szeptember, 349—350.

Kezdetben az idők statisztikai értékelését az időmérő helyett a számítógép végezte, ez viszont sem a termelés szervezési módján, sem a szalag mellett dolgozó munkás során nem változatott. Egyes szerzők szerint¹⁶ már az is a hanyatlás jele, hogy valaki a termelékenység kritériumaihoz ragaszkodik, mivel a piackutatással és az új termékek kialakításával kapcsolatos kérdések mint konkurens tényezők egyre nagyobb mértékben szorítják ki a berendezések termelékenységének kritériumát. „Mindenesetre a taylorizmus megbukott. A teljesítmény a teljesítményért kritérium ma már túlhaladott.” (*Üzemszervezési vállalat osztályigazgatója.*)

Az emberi tényező figyelembevétele, az iparra vonatkozó értékek és attitűdök átalakulása (az életminőség figyelembevétele, az ökológiai mozgalom) oda vezetett, hogy a vállalatok nagyobb figyelmet fordítanak a szervezet társadalmi életére. Ez abban nyilvánul meg, hogy fontolóra veszik, hogyan lehetne az emberi erőforrásokat jobban hasznosítani, és hogyan erősíthetnék meg a döntéshozatalban a személyzeti, az ergonómiai és a munkakörülményekkel foglalkozó osztályok státusát, amelyeknek a munkaszervezés területén eddig csak korlátozott beleszólási joguk volt: „A szervezési kérdésekkel mindig is a normaosztály foglalkozott. Három-négy éve azonban a személyzeti osztály is jobban beleszól a vállalati politikába.” (*Elektronikai vállalat személyzeti osztályvezetője.*) Egyes vállalati szakosztályoknak sikerült elfogadtatniuk, hogy a munkakörök megszervezésénél az ún. emberi költségek kritériumát is figyelembe vegyék. A Renault Műveknél egy berendezés megtervezéséről folyó vitában vagy új berendezések átvételénél a munkakörök értékelésére alkalmazott skála segítségével veszik figyelembe a munka biztonságát és fizikai kör-

¹⁶ Vö. Leavitt, Harold J.: Managerial Psychology, i. m.

nyezetét, a munkás autonómiájának mértékét és munkakapcsolatra irányuló tevékenységét, valamint a munka ismétlődését és tartalmát. Ez a skála lehetővé teszi az elemzők számára, hogy megállapíthassák a munkakörök profilját, és megbecsüljék, hogy azok milyen mértékben elfogadhatók a dolgozók számára.

4. A szervezet mint társadalmi struktúra

A feladatok meghatározása nemcsak a termelés és a technológia közötti viszonyt fejezi ki, hanem szerepet kap benne az emberi magatartás, valamint a vállalat társadalmi struktúrája is. Magatartáson a személyközi kapcsolatokat és attitűdöket értjük, a vállalat társadalmi struktúráján pedig a hatalmi és a kommunikációs rendszert.

A részvétellel foglalkozó megfigyelések kimutatták,¹⁷ hogy a szalagok mellett dolgozó munkacsoportokban szinte teljesen hiányzik mindenfajta emberi kapcsolat és önkifejezésre irányuló törekvés. Az olyan típusú munkáknál, ahol a munkás naponta 500-szor vagy 1000-szer ismétli meg ugyanazt a műveletet, a munkások közötti kapcsolat csak ritka beszélgetésre korlátozódik: köszönnek a hozzájuk legközelebb állónak, de az egymással váltott néhány szónak szinte alig van jelentése. Beszélgetéseik során az időjárást, a lóversenyt, a családi életet vagy a nőket említik a munka csak gúny tárgya. Szakmai téren nem érdeklődnek sem a termék iránt, amelynek sorsát nem ismerik, sem az új gépek iránt, sem a munkával kapcsolatos hiányosságok okai iránt. A közvetlen szakmai kapcsolatok is rövid időre és csupán néhány szóra korlátozódnak: „Add ide a kul-

¹⁷ Vö. *Granstedt, Ingmar*: La Chaine de montage n°7. Groupe lyonnais de sociologie industrielle. Sokszorosított jelentés, 1974. április.

csot . . .” „Van még csavarod?” A munkások ritkán értesülnek a napi munkatervről, és nem reagálnak a munkaütem növelésére sem.

A napokon át szorosan egymás mellett dolgozó emberek pusztá fizikai jelenlétét a szóváltásokat kerülő kollektív közöny jellemzi. A szerző a kontaktusok hiányát azzal magyarázza, hogy a teljesen megtervezett és kötelező munkaidőt gépesítették, így nincsenek szünetek, és munka közben gyakorlatilag lehetetlen a pihenés. „A mozdulatok gépies egymásutánisága a mozdulatot automatikussá teszi, és lehetetlenné válik, hogy jelezzenek egymásnak.” A mozdulat fokozatosan integrálódik a gépbe.

A szalag melletti kommunikáció szigorúan kodifikált és programozott, vagyis nincs egyéni jelentése. „A szalagmunka a némák munkája . . .” Az egymással váltott néhány szó tartalma a funkcionálisan nélkülözhetetlen közlésekre korlátozódik. A taylorizmus az Ingmar Granstedt által leírt helyzetben szankciók rendszerére és tekintélyuralmi kapcsolatokra támaszkodik.

Az általunk megfigyelt hét vállalat közül egy vállalatnál megmaradtak a Taylor előtti szervezési módnál, és továbbra sem kívánnak beleesni ebbe a társadalmi kórba. A vezetők legalább megpróbálják felmérni a változással járó kockázatot. „Félő, hogy a racionalizálással a szervezők újra visszatérnek a taylorizmusához.” Ebből fakad az is, hogy a szervező mérnökök módszerei és szaktanácsai iránt bizalmatlanok. „Azok a szervezési irodák, amelyekkel tárgyaltunk, nem vették kellőképpen figyelembe igényeinket és a dolgozókkal kapcsolatos problémákat.” (*Konzervgyár vezető munkatársa.*)

Miután a vállalatok látták, hogy a nagyobb taylorizált szervezetek zsákutcába kerültek, nem nagyon bíznak az ott kipróbált szervezési technikák gyakorlati hatékonyságában. „Én ellene vagyok a magnetoszkópnak, mert meg-

fordítja az eljárás sorrendjét. Előbb kell a célokkal foglalkozni és csak azután az eszközökkel, előbb kell számba venni a szakképzettség iránti szükségletet, a továbbképzés tervét megcsinálni, és majd csak ezután szabad az eszközöket meghatározni.” (*Konfekcióüzem személyzeti vezetője.*)

Néhány üzemszervezési szakember tudatában van a vállalati politika ilyen irányú fejlődésének. „A hatvanas évek elveihez képest visszafelé haladunk. Volt már olyan helyzet, hogy csak a pénzt hajszoltuk, s a szervezés volt a szervezésért, most már a kevésbé agyafúrt megoldásokat keressük. Egyre inkább számolnak az emberi tényezővel. Ez olyan visszalépés vagy megtorpanás, ami a nagy változásokat szokta megelőzni.” Az előre megjósolt változások azonban esetleg nagyobb mérvűek, mint a már beindult reformok. A taylorizmus sem pusztán megsemmisítette a vállalatnál az emberi kapcsolatokat; következtében megnőtt a szakadék a kivitelezési feladatokra korlátozott fizikai munka és a szellemi munka között. A munkást megfosztották az anyag, a termék és a szakemberek által kisajátított technika racionális ismeretétől. Az irodákba bezárt szakemberek is el vannak szigetelve az anyag átalakulásának folyamatától. A feladatok olyan újrafelosztása, amely megszakítaná a tudás és a fizikai munka specializációját, feltételezi a szerepek és a funkciók jelenlegi elosztásának megkérdőjelezését, vagyis nemcsak a szervezési módszerek, hanem a munkavégzés és a munkára való felkészülés módjának átalakulását is: tehát az oktatási módszerek és az egész társadalmi szervezet átalakítását. Ezt az átalakítást azonban a reformerek nemigen hajlandók elfogadni.

Még a taylorizmus alkalmazói is rámutattak a taylorizmus működésének technikai problémáira. Senkit nem téveszt meg a módszer tudományossága: az időméréssel és a

munkavégzés módjának értékelésével szemben — ami pontosságukat és objektivitásukat illeti — kétségek támadtak. A tudományosság nem egyéb, mint a termelőtevékenység tökéletes ellenőrzésének rendszere.

A termelési programok betartása szintjén gyakoriak az ügyletek és az egyeztetések a vállalatoknál: vitatkoznak a munkaidőről, és szabad teret engednek a szigorú rendszer kijátszásának. A kritika először a taylorizmus funkcionálásának módozatait veszi célba, majd eljut céljának megkérdőjelezéséig. A túlzott specializáció, a munkaütemmel való visszaélés végül oda vezetnek, hogy még a termelőkenység kritériumában is kételkedni kezdenek. A tudományos munkaszervezés a munka gépesítésével kóros társadalmi struktúrát alakított ki a vállalatoknál. Csak most kezdik észrevenni, hogy micsoda pazarlás folyik az emberi szakértelemmel és erőforrásokkal, és most kezdenek azzal foglalkozni, hogy a munka „emberi” költségeit számításba vegyék a munkaszervezés gazdasági mérlegelésében.

A taylorizmus társadalmi kudarca

Ma már senki nem hisz abban a taylori mítoszban, hogy az embereket a termelés és a termelékenység boldogítja. A taylorizmus eszközökkel kapcsolatos szempontjai — vagyis a munkások és a munkaadók közti kooperáció eszméjének, a közös érdekek tudatának kialakítása — nem valósultak meg a munkaütem és az időmérés visszaállításával. A kudarc jellemzőit a szakemberek által készített diagnózison keresztül mutatjuk be, majd megkíséreljük elemzéseiken túlmenően e kudarc okait is megragadni, amelyek közül némelyek nagyon általánosak, mások pedig szorosan összefüggnek a vállalat mindennapi problémáival, funkcionálásával és diszfunkcionálásával: konfliktusokkal, teljesítmény-visszatartással, hiányzásokkal.

1. A taylorizmus válsága

Szervezők, személyzeti osztályvezetők és üzemszervező mérnökök mindnyájan egyetértenek abban, hogy a munkaszervezés hagyományos módszereinek válságát diagnosztizálni kell.

A munkaszervezési válság első jele az időmérés divatjának hanyatlása. Az eredetileg csak a műhelyre összponto-

suló szervezési tanácsadó tevékenységet most már olyan kérdésekre is kiterjesztik, mint a tervezés, a számítógépes információs szolgáltatás és a rendszerek tanulmányozása, illetve a termék kialakításának elemzése. Továbbra is a műhelyekben folyik azonban egyfelől a szállítás és az anyagmozgatás tanulmányozása, másfelől az üzemszervezés. Ugyanakkor viszont a munkaszervezési kérdések világában nem rajzolódnak ki világosan a változtatás irányába mutató megoldások. „A mérnöknek csak egyfajta modellje van, a taylori modell, amelyet akkor is tovább szilárdít, ha — az egyre több szabály és előírás ellenére is — az emberek egyre kevesebbet dolgoznak.” (*Vegyipari személyzeti osztályvezető.*)

A szervezési formák megkérdőjelezése az üzemszervezés szintjén abból derül ki, hogy kezdenek felhagyni a nagyon nagy szervezeti egységek létrehozásával. „Húsz éve olyan tendencia érvényesül, hogy minél nagyobb szervezetet hozunk létre. Bebizonyították, hogy — az ember mint állandó tényező mellett — az önköltségi ár a vállalat nagyságától függően csökkent. Most kezdenek rájönni, hogy a komplexum nagyságától függően, ma már nem ugyanazok az emberi problémák: mind a munkahelyi balesetek, mind a társadalmi problémák formájában egyre sokasodnak a különféle társadalmi veszélyek.” (*Üzemszervezési vállalat osztályvezetője.*)

Az üzemszervezési vállalatok egyes ügyfelei kezdenek nagyobb autonómiát adni a kisműhelyeknek. A technikai eszközök továbbra is egy helyen összpontosulnak, viszont a vezetést decentralizálják, és a helyi szinteknek nagyobb rugalmasságot és bizonyos autonómiát biztosítanak. „Egyre inkább terjed az az újítási törekvés, ami nem jelent nagy átalakulást, de az a célja, hogy az emberek megtanulják saját munkájuk megszervezését.” (*Üzemszervezési vállalat igazgatója.*)

Ugyanilyen fejlődés figyelhető meg a nagyvállalatoknál is. „A hatvanas évek elején, 1962-ben, az üzemmérnököket a központi normaosztályokra helyezték. Most ennek az ellenkezője érvényesül.” (*Autógyár osztályvezető-helyettese.*)

A megkérdezett vezetők a vállalatoknál olyan új kérdések felmerüléséről számolnak be, amelyeket azelőtt mint másodrangú kérdéseket elhanyagoltak. A műszaki vezetők tehát felfedezték a munkával kapcsolatos társadalmi problémákat. Ezzel a fajta mentalitással a munkaszervezéssel kapcsolatos viták során egyre nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a személyzeti kérdésekkel vagy a munkakörülményekkel foglalkozó osztályoknak. „1972 közepén hoztuk létre a normákkal és a munkakörülményekkel foglalkozó állandó munkacsoportot, olyan feladattal, hogy a műhelyekben új munkaszervezési modelleket alakítson ki.” (*Autógyár.*)

Az új berendezések tervezésénél ma még elég ritkán veszik figyelembe a munkaszervezési kérdéseket, de a vállalatok már érdeklődést mutatnak a feladatok kibővítésével kapcsolatos új kísérletek iránt, a szervezők pedig — akik szerint ez lesz a jövő megoldása — úgy vélik, hogy ezek már biztató jelek. „Amikor a Herzberg-féle új munkaformákról beszélünk, annak visszhangja van. Az emberek olvassák, hogy mi folyik itt.” (*Szervezési vállalat vezetője.*) „Világosan kivehető az előrehaladás, és a vállalatok azonos százalékában (10⁰/₀), ahol már beindultak a kísérletek, jelentős fordulat állt be az álláspontokban. A taylori munkaszervezetet alkalmazó vállalatoknál ez már néhány személyzeti vezetőt is gondolkodóba ejt.” (*Szervezési vezető.*)

1. A fordulat

A szervezési politika fejlődési szakaszai világosaknak tűnnek: a háború után — a gazdaság rekonstrukciójával — a termelékenységre és a munkaerő költségeinek csökkentésére törekedtek. Ekkor fejlődött ki az időmérés, a darab-bér, a teljesítmény és a termelékenység premizálása. Az ötvenes években a kormány a munkaadók és a szakszervezeti vezetők számára ún. „termelékenységmissziót” szervezett az Egyesült Államokba, mert ez volt az az országmodell, ahol a teljesítmények a legmagasabbak voltak. Ekkor jött divatba a munka leegyszerűsítése, a holt idő megszüntetése, a taylorizáció hangsúlyozása.

A hatvanas években került napirendre az irányítás és vezetés. A vállalatok a könyvelési és pénzügyi kérdésekre, a piackutatásra és a számítógép alkalmazására összpontosították figyelmüket. A szervezési irodáknak a készletek kezelésével és a kereskedelmi fejlődéssel kellett foglalkozniuk.

Az elmúlt néhány évben új szakasz kezdődött. Ma a központi kérdés a munka újjáértékelése és az, hogy az embereket újra felelőssé tegyék. Egyesek szerint a fordulat 1968 májusában következett be. Nyilvánvaló, hogy a májusi mozgalom központi szerepet játszott a társadalmi viszonyok, különösen pedig a vállalati társadalmi viszonyok általános fejlődésében. 1968 májusában azonban ritkán folyt vita a tulajdonképpeni munkaszervezésről, a hatalommal és a hierarchiával kapcsolatos kérdésekkel pedig inkább a technikailag élenjáró területeken, mintsem a sorozatgyártó vállalatoknál foglalkoztak.¹⁸ A munkások kö-

¹⁸ Vö. *Dubois, Pierre—Durand, Claude és mások: Grèves revendicatives ou Grèves politiques? Acteurs, pratiques, sens du mouvement de Mai.* Anthropos, Paris, 1971. 60—61. p.

rében az anyagi követelések álltak előtérben: a bér, a munkaidő-csökkentés, a garantált munkahely, a szociális juttatások. A hatalmi viszonyokkal, a munkaszervezés ellenőrzésével és a vállalat működésével, valamint a vezetési döntésekben való részvétellel kapcsolatos követelések inkább azokra a területekre voltak jellemzőek, ahol magas a mérnökök és a műszaki szakemberek aránya. A munka-ütemmel és a munkakörülményekkel kapcsolatos problémák 1970-ben jelentek meg, amelyek viszont nem az ezen a téren jelentkező egyre nagyobb arányú társadalmi konfliktusokra, mint inkább a sajtóhadjáratra és a közvélemény átalakulására támaszkodtak.¹⁹

A munkakörülményekkel kapcsolatos kérdések 1971 szeptemberében azok között az előtérben álló követelések között szerepeltek, amelyek azután a CGT és a CFDT közös akciójának alapját képezték. A munkaadók a munkaszervezésről konferenciákat szerveztek, és megbeszéléseket folytattak a kormánnyal. A téma mind gyakrabban szerepelt a miniszeri és az elnöki beszédekben. Az Európai Gazdasági Közösségnek a szociálpolitikáról készült 1973. áprilisi beszámolója a szalagmunka beszüntetését javasolta. 1973. május 14-én a munkaadók és a szakszervezetek között országos tárgyalások kezdődtek a munkakörülmények javításáról. Ezek a tárgyalások vezettek el az 1975. márciusi egyezményhez, amelyet sem a CGT, sem a CFDT nem volt hajlandó aláírni, mivel az intézkedéseket elégtelennek ítélték. Közben (1973 novemberében) a nemzetgyűlés elfogadta a munkakörülmények javításáról szóló törvénytervezetet, amely szerint a vállalati bizottság is részt vesz a munkaidő tartalmára, a munka anyagi megszervezésére,

¹⁹ 1971-ben, a munkakörülményekkel kapcsolatos sztrájkok aránya az országos statisztikák szerint a konfliktusoknak mintegy 70%-a. Vö. *Durand, Michelle—Harff, Yvette: Panorama statistique des grèves. Sociologie du travail, 1973, 4.*

a munkahelyi légkörre és a munka fizikai körülményeire vonatkozó megoldások kutatásában (a munkaköröknek a szerszámok módosításából fakadó átalakítása, a munka biztonsága stb.). Ebből az alkalomból a vállalatoknál külön bizottságot hoztak létre, amelyben több mint háromszáz dolgozó vett részt.

2. A válság okai

Általában úgy vélik, hogy a munkaszervezés válságában az egyik fő tényező a társadalmi nyomás. Még ha a legtöbb konfliktus célkitűzései között nem is a munkakörülmények álltak az előtérben, akkor is világossá vált a munkaadók számára, hogy az 1968-as májusi megmozdulást követő években a társadalmi harcok élére a szakképzetlen munkások, a nők és a vendégmunkások, valamint a munkásoknak azok a kategóriái kerültek, amelyek valószínűleg a legtöbbet szenvedtek a munka intenzívebbé válásától és dehumanizálódásától. A vállalati vezetés bizonyos sztrájkokkal — mint például az 1967-es rhodiacetái sztrájkok, az 1971—1972-es és 1974-es banksztrájkok, a Renault-ban a betanított munkások 1969-től 1972-ig tartó sztrájkjai — szembeni tehetetlensége arra kényszeríti a szakszervezeteket, hogy a munkások sorsa és a munkával kapcsolatos motivációk megváltoztatása érdekében tegyenek valamit.

A taylorizált területek munkaszervezésének diszfunkcionálása nem mindig jár együtt nagy konfliktusokkal; a munkával szembeni ellenszenv mindennapos és állandóbb formákban fejeződik ki. „A mostani rendszer rosszul működik, ezt jelzik a hiányzások, a rossz minőségű munka, a határidő-problémák, az egyéb fennakadások és a szolgáltatás rossz minősége.” (*Szervezési iroda oktatója.*)

A taylorizált munka elutasításának különféle formái lát-

tán — amelyekre még visszatérünk — a munkaadók attól tartanak, hogy az ismétlődő és szakképzetlen munkára nem találnak majd munkaerőt. A fiatal városi dolgozók körében egyre nehezebb a toborzás, ezért számos sorozatgyártó vállalat kénytelen külföldi munkaerőt felvenni. Egyes sorozatgyártó üzemekben a vendégmunkások száma a létszám felénél is többet tesz ki: ilyen a konzerviparban a GEO, a Renault-műhelyek Flins-ben és a Volvo néhány üzeme (Göteborgban). A fémiparban és az építőiparban a kivitelező munkaerő 15—30⁰/₀-a külföldi munkaerő. Abban, hogy a Volvo igyekezett munkarendszerét átalakítani, nagy szerepet játszottak a munkaerő-toborzás nehézségei is. Úgy tűnik, a fiatalok számára már az életszínvonal növelése sem elégséges motívum arra, hogy dehumanizált munkát vállaljanak. „Inkább az érdekesebb munkát szeretik, akkor is, ha azt rosszabbul fizetik.” (*Üzemszervezési vezető.*) Az amerikai szociológusok már tíz éve jelzik,²⁰ hogy az amerikai diákok visszautasítják a nagyvállalatok munkahelyeit, és az ipar világán kívül eső megélhetési módokat keresnek. Franciaországban is egyre nagyobb méreteket ölt az ilyen irányú mozgás.

Az egyéni beállítottságok, törekvések és várakozások ilyen irányú megváltozásában az egyik tényező a képzettség általános növekedése. Az új típusú munkás kevésbé tekintélytisztelő, és nehezen tűri a nem változatos munkát vagy az önállóság és a felelősség hiányát.

A fiatalok kulturális szintje magasabb, mint az ipar által felajánlott szakmai funkciók szintje, ami miatt felborul az egyensúly, mert egyfelől nő a fiatal munkanélküliek száma, másfelől pedig azokhoz a bevándorolt dolgozókhoz

²⁰ Vö. Davis, Louis E.: *The Coming Crisis of Production Management*. In: Davis, Louis E.—Taylor, James C. (szerk.): *Design of Jobs*, i. m.

kénytelenek folyamodni, akik mindenfajta munkát készek elfogadni, csak hogy kikerüljenek a nyomorból. „A mai fiatalok sokkal többet tudnak, mint elődeik 15—20 évvel ezelőtt. A vállalatok nagy felkészültségű népességgel találják magukat szembe, amely követeli, hogy szükség legyen a szakmájára.” (*Szervezési iroda osztályvezetője.*)

Az egész népesség szellemi felemelkedése oda vezet, hogy a jelenlegi munkarendszerben — egyre nagyobb méreteket öltő — kihasználatlan képzettségpotenciál alakul ki. A társadalmi diszfunkciók észlelése, valamint a munkamotivációk pszichológiai irányzata szolgáltatják a feladatok kibővítésével kapcsolatos kísérletek ideológiai alapját. Ezek a kísérletek egyrészt divatjelenségbe (a Volvo példája hatott a Renault-ra), másrészt ideológiai kontextusba ágyazódnak bele. „Ezek többnyire ideológiai kezdeményezések, és azoknál a vállalatoknál születnek meg, ahol a munkaadó szociális kérdéseken is képes gondolkodni.” (*Szervező.*) S ez a körülmény egy okkal több arra, hogy a szakszervezetek ezekkel a kísérletekkel szemben elővigyázatosak legyenek.

Ezek a kísérletek a múltban csak elszigetelten fordultak elő. Emlékeztetünk Hyacinthe Dubreuil 1935-ben létrehozott munkás termelőszövetkezeteire. E. L. Trist egy kis méretű orvosi műszereket gyártó amerikai vállalat újabb példáját említi, ahol 15 évvel korábban, mint a Volvónál, már átalakították a szalagrendszert.²¹ De erős társadalmi nyomásra, a vállalatok funkcionális nehézségeinek tudatosítására, valamint kedvező közvéleményre volt szükség ahhoz, hogy ezek a kísérletek valamennyire is fellendülhes-

²¹ *Trist, Eric L.: Amélioration du travail et démocratie industrielle. In: Conférence de la commission des communautés européennes sur Organisation du travail, Évolution technique et Motivations de l'homme. Brüsszel, 1974. november 5—7.*

senek és elterjedhessenek. Mielőtt megfigyelésünk alapján ismertetnénk e kísérleteket akadályozó nehézségeket és korlátokat, vessünk egy pillantást e kísérleteket kiváltó legfőbb okokra: mind a taylorizált vállalatok működésében bekövetkezett társadalmi problémákra, mind a munkakörülményekkel kapcsolatos nagyobb konfliktusokra.

2. A munkából való menekülés

A taylorizmus azon kívül, hogy a szalagmunkával szemben aktív ellenállást vált ki — amit a következő fejezetben, a társadalmi konfliktusok és a szakszervezeti tevékenység leírása során több példával szemléletünk —, olyan negatív egyéni reakciót is kivált, amelyek a munkából való menekülésben nyilvánulnak meg. A sorozatgyártó vállalatok dolgozói a lélekölő és értelmetlen munkakényszersztől indokolatlan hiányzásokkal vagy a vállalattól való kilépéssel igyekeznek szabadulni.

A hiányzás és a fluktuáció²² különösen a főleg nőket foglalkoztató sorozatgyártó-szerelőüzemekben okoz nagy gondot, így a villamosiparban: a telefonfelszerelések és a villamos felszerelések gyáraiban. Az ilyen típusú vállalatoknál 1971 és 1973 között a hiányzás mértéke fokozatosan elérte a 13—14⁰/₀-ot, bár ez az arány a gazdasági válság óta némileg csökkent. Az autógyártásban a következőképpen alakult a hiányzás: Svédországban a Volvónál a gazdasági válság előtt 30⁰/₀-ot ért el (a válsággal 20⁰/₀-ra esett vissza), míg a kalmari vállalatnál, ahol a szerelőszalagokat autonóm munkacsoportokkal helyettesítették, a hiányzás csak 8⁰/₀-os volt.

²² A fluktuáció aránya a vállalattól egy év alatt kilépett dolgozók számát jelenti.

A munkaerő instabilitása vagy a fluktuáció mint a sorozatgyártó munkával szembeni ellenszenv másik jele 1972-ben a francia villamosipari szereldék munkásainál 27⁰/₀-os volt, 1969-ben az Egyesült Államokban a Ford-üzemek munkásainál pedig 25⁰/₀-os. Magas arányú a fluktuáció a bankalkalmazottak körében is: 1975-ben a párizsi banktisztviselőknél 20⁰/₀-os, a New York-i bankokban pedig a személyzet 40—80⁰/₀-ára terjed ki, ahol a taylorizált irodai munkával szembeni ellenszenvet még a hosszú utazási idő is súlyosbítja. Nyilvánvaló, hogy az ilyen arányú fluktuáció megbéníthatja a vállalatok működését. Anélkül, hogy a vállalatok válsághelyzetbe kerültek volna, s emiatt lennének kénytelenek felülvizsgálni működésüket, a fluktuáció és a hiányzások nagyarányú növekedése arra ösztönzi a sorozatgyártó vállalatokat, hogy gazdasági költségeik becslésénél ezeket a tényezőket is számításba vegyék. Ezáltal a becslés globálissá válik, a vállalatok számításaiban tehát szerepelnek a munka minőségének romlásával összefüggő selejtek és a gyártási hibák költségei, az alapanyag-gal kapcsolatos pazarlás és a munkahelyi légkör miatti elégedetlenség társadalmi költségei is.

A munkaszervezet válságának másik jele a fiataloknak az ipari munkával szembeni ellenszenv. Már 1968 májusa előtt, amikor még nem volt nyilvánvaló az ipari társadalom válsága, a fiatal munkásokról készített vizsgálatok már 1959—60-tól kezdődően kimutatták, hogy a fiatalok elutasítják az ipari munkába való beilleszkedést.²³ Nicole de Maupeou „a nyugdíjba vonult fiatal munkás kilátásairól” írva kimutatja, hogy a fiatal munkás a munkát a megélhetéséhez gazdaságilag nélkülözhetetlen dolognak tekinti,

²³ Vö. mindenekelőtt Nicole de Maupeou-Abboud fontos vizsgálatával: *Les Blousons bleus, Étude sociologique de jeunes ouvriers de la Région parisienne*. In: *Colin, Armand: Sciences sociales du travail*. Paris, 1968.

és mint valami elviselhető dologhoz viszonyul, nem kielégülést keres benne, hanem a munka olyan számára, mint „múló rossz pillanat”. „A nyugdíjba vonult fiatal elutasítja a munkában való részvételt, az ipari szervezetek hierarchiájában a marginális réteghez tartozik; legyen szó akár vállalatról, akár szakszervezetről. Sem rövid távú, sem hosszú távú tervei nincsenek. Számára a társadalom homályos, sűrű pépszerű anyag, amelyet ő nem tud befolyásolni. A társadalomban elérhető siker szerint a csodával határos és szerencse kell hozzá... Az a fontos, hogy az ember a lehető legtovább élhessen a felelősségteljes és -terhes felnőttélet határán kívül, hogy szórakozhasson, hogy kihasználja a szabadidejét és a modern anyagi javakat.”²⁴ Ha ebben az időben még nem is fordult elő, hogy a fiatalok elutasítják az ipari munkát, mindenesetre a terep pszichológiailag már készen állt erre.

Az utolsó lépést az elmúlt tíz év alatt tették meg. A fiatalok számára nyújtott értelmetlen munka, az aktív életbe való beilleszkedési nehézségeik, valamint a munkanélküliség oda vezetett, hogy a fiatalok megkérdőjelezzik a termelés célját, illetve egy részüknél kiváltja a marginalizálódást, éspedig olyan formában, hogy az ipari és városi környezet elől menekülve, átmenetileg vidéken ütnék tábort. A fiatalok marginalizálódása nemcsak az ipari munkaszervezet válságára, hanem az egész kapitalista társadalom válságára is utal.

S ez még az iparon belül is megnyilvánul. A dolgozók legfiatalabb rétegei nem ismerik el az önkényes munkamegosztáson alapuló hierarchikus státust és hatalmat: fiatal munkások lehetetlenné tették a művezetők munkáját, és egyes műhelyek kormányozhatatlanná váltak. Mind az ipari szervezet, mind a társadalmi hierarchia megkérdője-

²⁴ Uo. 66. p.

lezése ideológiailag a fizikai és a szellemi munka közti szakadék elutasításával függ össze. Szerintük ez az önkényes megkülönböztetés csak a hatalmi viszonyokat hivatott elfedni.²⁵

A munka taylori lebontása mindig is a dolgozók ellenőrzési rendszereként jelentkezett, de az is bizonyos, hogy a sorozatmunkát végzők a pokoli munkaütemet a hierarchiából fakadó kényszerrel hozzák összefüggésbe. Ez számos általunk tapasztalt konfliktusból is világosan kiderül.

3. A teljesítmény-visszatartás és az időméréssel szembeni ellenállás

Függetlenül a szakszervezet által jóváhagyott teljesítmény-visszatartástól és a közösen vállalt munkaütemmel kapcsolatos konfliktusoktól, a munkaütem egyfajta *passzív ellenállás tárgya*, ami különböző formákban fejeződik ki: az időméréssel szembeni munkásellenállásban, a csoportra gyakorolt kollektív nyomásban (nehogy túlteljesítsék a normákat), a munkaritmus együttes lassításában, az előírt eljárásmódok elutasításában.

A művezetők és a normaosztályok műszaki szakemberei

²⁵ Ezt a nézetet gyakran fejtik ki a *Temps modernes*-ben; lásd például Gorz, André: *Caractère de classe de la science et des travailleurs scientifiques*. 1974. január, 330. Ez a kritikai áramlat néhány tudósnál is kifejeződik, akik szerint a tudomány hatalmi viszonyokat takar; vö. Jaubert, Alain—Lévy-Leblond Jean-Marc: (Auto)critique de la science. Coll. Science ouverte. Éditions du Seuil, Paris, 1973. A tudományok ezoterikus nyelvének egyedüli funkciója — mondják —, hogy egyetlen osztály számára tartsa fenn a tudás megszerzésének lehetőségét; vö. Régnier, André: *La Crise du langage scientifique*. Anthropos, Paris, 1974, amiben elítéli a humán tudományok verbalizmusát.

szerint a sorozatgyártó vállalatok munkásai azért fogadják ellenségesen az időmérést, mert azonosítják a teljesítménykövetelmények növelésével, és nem bíznak benne, ezért mozdulataik kivitelezésénél csálnak, vagy egyszerűen megtagadják az időmérővel való felvételt.

A megfigyelt vállalatok közül a csizmakészítő üzem azért fogadta el a *work factor* módszert, „mert lehet, hogy egy szép napon már nem engedik meg a dolgozók, hogy időmérő álljon a hátuk mögé”. (*Normaosztály-vezető.*) A gumigyárban arra számítanak, hogy a konfekcióüzem dolgozói együttműködnek majd abban, hogy az eljárasmód szabványosítását magnetoszkóppal tanulmányozhassák, mivel a jelenlegi eljárasmódot nem tartják be. A gyógyszerárucsomagoló vállalat hasonló kezdeményezésének a munkások ellenálltak, így fel kellett hagyni „a mozdulatok racionalizálásának” gondolatával.

A Renault Műveknél a mérnökök is részt vettek a munkások időméréssel szembeni ellenállásában. „Ezek nem nagy viszályok, hanem csak amolyan kisebb konfliktusok; dühöngünk.” Ezzel szemben a mans-i üzemben az alsó szinteken is kedvezően fogadták a feladatok kibővítésével kapcsolatos kísérleteket, sőt, a munkások kérték a munkafeladatok gazdagítását.

A szervezési irodák szakemberei tanúi lehetnek a munkások teljesítménnyel szembeni ellenállásának, mert a dolgozók többnyire bizalmatlanok a szaktanácsadással szemben. Így a vállalatok néha kénytelenek elvetni a szervezési irodák által javasolt megoldásokat, illetve maguknak kell megoldást találniuk. Ez az ellenállás kiterjed az olyan technikai változtatásokra is, amelyek a munkaritmusra is kihatnak. „Nemrég hoztunk egy nagyon modern automata berendezést. Végre volt egy gombnyomásra működő zsákösszelapító gépünk. A munkások azonban három hónap múltán sem tudták megfelelően kezelni, és azt mondták,

hogy gép nélkül sokkal többet tudnának megcsinálni.” (*Üzemszervezési mérnök.*)

A munkások reakciói eljutnak egészen az időmérés elutasításáig. „Kénytelenek vagyunk más módszereket alkalmazni, mert az időmérést rendre visszautasítják. Az MTM módszert viszont elfogadják, mert az név nélkül megy.” (*Ergonómiai osztály.*) Az időmérés a teljesítmény és a munkaütem által gyakorolt nyomás szimbólumává vált. Ma már a vállalatoknál a munkásoknak olyan hatalmuk van a teljesítmény ellenőrzése terén, amivel szemben a norma- és a szervezési osztályok tehetetlenek. „Az időmérő azt csinál, amit akar, de a munkások is azt csinálnak, amit akarnak. Láttam egy műkögyárat, ahol a műkövek kétharmada nem volt megszámozva, jó nagy zűrzavar lehet ott.” (*Szervezési szaktanácsadó.*)

A munkamérés módszereire oktató vállalat tanfolyamán részt vevők mondták: „Amit itt csinálnak, azt ma már nálunk nem fogadnák el.” (*Tanfolyamvezető.*) Egyes tanfolyamok jelentkezők hiányában megszűnnek. A vállalati bizottságok több vállalatnál bírálták a normaosztály munkáját. A szaktanácsadó mérnökök együttműködést kezdeményeztek a szakszervezeti szervekkel, ezt azonban a szakszervezetek azzal utasították el, „hogy nem vállalnak kezességet a személyzeti vezetőkért”.

Hogyan fogadják a munkaadók a munkások ellenállását? Többnyire a tehetetlenség dominál. „A gépgyártásban (teherautók) egyes részlegek nem hozzák a teljesítményt; nem tehetünk semmit, vagy pedig olyan reakciókra lenne szükség, amelyeneket a munkaadók ma el sem tudnak képzelni.” (*Szaktanácsadó szervező.*)

Egyes normaosztályok továbbra is betöltik illuzórikus szerepüket, és ugyanúgy ellenőrzik a teljesítményt, mint azelőtt. „Észrevettük, hogy a munkások is és a vezető művezetők is tudják, mit tesznek; csak a normaosztály nem akart róla tudomást venni.” (*Szervezési mérnök.*)

Azok a vállalatok, amelyeknél újra létre akarják hozni az ösztönzési rendszereket, gyakran céljaikkal ellentétes eredményre jutnak. „A teljesítménybér-rendszerek jelentős teljesítmény-visszaesést okoznak.”

Mások már korábban is leírták azt a védelmi rendszert, amellyel a munkások az ösztönző bérrendszer veszélyei ellen védekeztek.²⁶ A teljesítménybér alkalmazása ellen kidolgozott stratégiával a munkáscsoport egyensúlyt teremt az igazságos bér és az ésszerű erőfeszítés között. A hatvanas években a vállalatok még alkalmazták a hallgatólágon elfogadott egyensúly megszilárdításához szükségesnek vélt termelési prémiumokat. „Azoknál a vállalatoknál, ahol végeztek idővizsgálatokat, már jó ideje megállapították a feladatok végzésének sorrendjét és a normaidőket. A munkások korlátozták a munkaütemet, a vezetés pedig a saját kívánságait. A prémiumgörbék megakadtak 30%-nál, és mindenki a munkateljesítmény azonos szintjén állt.” (*Szervezési iroda részlegvezetője.*)

Jelenleg a vállalatok korábban elért eredményükből élnek, és továbbra sem utasítják el az ösztönző bérrendszer alkalmazásának fikcióját, ami a szakszervezetek felháborodását váltja ki. A rendszer hitelvesztésének következményeként az időmérők elmenekültek a műhelyekből; de nemcsak ők tűntek el, hanem a rendészek is és a termelés garantálói, a művezetők is. „Az időmérő nemigen mer mutatkozni a műhelyben. Hagyományos munkaszervezés esetén az MTM táblákat használják, és csak utólag mérik az időt.” (*Szervező.*) „Már alig van művezető a műhelyben.

²⁶ Az újabb tanulmányok közül megemlíthjük *Rolle, Pierre*: Norme et chronométrage dans le salaire au rendement c. munkáját, *Cahiers d'étude de l'automation et des sociétés industrielles*, CNRS, 1962. 4.; a teljesítmény-visszatartásról, *Durand, Claude—Prestat, Claude—Willenzer, Alfred*: Travail, Salaire, Production, le Contrôle des cadences. Mouton, Paris—La Haye, 1971.

Elmenekültek. A munkások saját életüket élik, elszigetelődve a világtól.”

A munkások az időmérést csak akkor fogadják el, ha a gépek működésének technikai ellenőrzésére, az eredmények értékelésére, illetve a költségvetés ellenőrzésére szolgál; a munkások teljesítményének ellenőrzésére és a bér meghatározására való alkalmazását viszont elutasítják. A racionális munka fogalma az ismertetett határok között érvényes: mivel kénytelenek a munkát előre megtervezni. A vállalkozók azonban ma már nem tulajdonítanak az időmérésnek olyan nagy jelentőséget, mint korábban.

A munkaadók érdeke, hogy a feladatokat újjászervezzék és a munkát érdekesebbé tegyék. A felelősség decentralizálását célzó óvatos próbálkozások nem érdekmentes cselekedetek, hanem a taylori munkaszervezet egyre szaporodó negatívumai váltották ki. Amióta 1968-ban a leghátrányosabb helyzetben levő munkásrétegek harcba indultak, illetve amióta egyre többen menekülnek az ipari munkából, a munkaadók attól tartanak, hogy nemsokára nem találnak majd olyan munkaerőt, aki hajlandó például szalagon dolgozni.

A munkából való menekülés a munkásoknál a hiányzásban és a fluktuációban mint passzív cselekvési formában jelentkezik, a fiataloknál pedig az ipari munka elutasításában. Az időméréssel és a teljesítménynormákkal szembeni ellenállás (teljesítmény-visszatartás) már kollektív reakció, hacsak nem nyíltan szervezett akció. Az a tény, hogy a munkások nyíltan elutasítják a taylorizált munkaszervezetet, a vállalatok működésében jelentős zavart okoz, és ezáltal még hatástalanabbá válnak a teljesítmény premiálása és a hagyományos irányítási módszerek. A munkakörülményekkel kapcsolatos konfliktusokban még közvetlenebb és szembeszökőbb módon nyilvánul meg a munkások munkakörülményekkel való elégedetlensége.

A munkakörülményekkel kapcsolatos konfliktusok

A taylori munkaszervezet elleni első nyílt harc a taylorizmus kezdeti éveire nyúlik vissza. Ezt a harcot az Egyesült Államokban az AFL (American Federation of Labor — Amerikai Munka Szövetség), a szakképzett munkások szakszervezete indította el. Franciaországban a taylorizmus első kezdeményezései váltották ki a Renault Műveknél az 1912-es és 1913-as sztrájkot. 1912-ben a sztrájkolók követelése az volt, hogy szüntessék be az időmérést, illetve hogy 20%-kal növeljék a munkásnak az időmérők által megállapított kivitelezési idejét.²⁷ A munkások azért kifogásolták az időmérést, mert az arra kényszerítette őket, hogy sokkal többet termeljenek, ill. mert — az egyes darabok árának csökkentésével — az ő bérük is csökkent. A gépgyártás elitjét jelentő szakmunkások a dequalifikációt utasították el, és helytelenítették a termelés minőségének a romlását. „A munkaadók meg akarják fosztani a munkásokat attól, hogy munkájukban bármit is kezdeményezhessenek... meg akarják fosztani őket attól, hogy akár a legcsekélyebb közvetlen befolyásuk lehessen a termelőpiacra. Megakadályozzák a munkások gondolkodását.

²⁷ Vö. *Fridenson, Patrick: Histoire des usines Renault. Coll. L'univers historique. Éditions du Seuil, Paris, 1972.*

A munkások helyett az időmérő iroda dönt... A munkaadók azt remélik, hogy ezzel még alacsonyabbra süllyed a dolgozók szellemi szintje, s így megutálják a munkát, egyézersmind nem lesznek többé illúzióik.”²⁸ A szakszervezetek vezetői a taylorizmusban — azonkívül, hogy a munkásokat megfosztja szakképzettségüktől — a munkáskultúra alapjainak és a munkásmozgalom politikai erejének a lerombolását látják.

Az a tény, hogy a taylorizmus nagymértékben meghonosodott az iparban, jelentősen gyengítette a szakmai szakszervezetek befolyását, illetve tovább erősítette a gazdasági orientációjú tömegszakszervezetekét. Az Egyesült Államokban megszületett a CIO, Franciaországban pedig — az iparszövetségek javára — sorvadásnak indultak a munkaközvetítő hivatalok. A taylorizmus elleni küzdelem azonban — bár kevésbé összehangolt és látványos módon, mint kezdetben — informálisan és rejtettebb formákban továbbra is létezett. A harmincas években az Elton Mayo-iskola első iparszociológusai a sorozatgyártó műhelyek rossz munkahelyi légkörével összefüggő teljesítmény-visszatar-tás új formáival találkoztak.²⁹

Az 1968 előtti években kialakult krónikus és megoldhatatlan konfliktusok — például Franciaországban a Rhodia-cetá-val kapcsolatos konfliktusok — a zsákutcába jutott taylori munkaszervezet következményei.

A munkakörülményekkel kapcsolatos konfliktusokban az 1968-as májusi megmozdulás sem jelent fordulópontot, mert — mint már utaltunk rá — a szervezeti és hatalmi formákat a dolgozók nem a sorozatgyártó vállalatoknál, hanem a műszaki-technikai fejlődés szempontjából élenjáró

²⁸ L’atelier enlevé aux ouvriers. *La Bataille syndicaliste*, 1913. február 13.

²⁹ Roethlisberger, F. G.—Dickson, W. J.: *Management and the Worker*. Harvard University Press, Boston, 1939.

vállalatoknál kérdőjelezték meg. A gondolatok azonban egyre érlelődtek, majd az 1970—71-es években — a szakszervezeti küldöttek olasz mozgalmára, illetve Franciaországban addig példátlanul heves konfliktusokra támaszkodva — először a szakszervezetek és a politikai pártok sajtójában, majd a nagy példányszámú sajtóban is rávilágítottak a munkakörülmények válságára. A következőkben e konfliktusokban aktívan részt vevő szakszervezeti aktivisták nyilatkozatai tükrében elemzünk néhány konfliktust.

1. A nyílt konfliktusok

Itt nem foglalkozunk a legismertebb konfliktusokkal (mint amilyen a mans-i, a ferodói, a batignolles-i betanított munkásoké), mert ezek nem a munkakörülmények miatt robbantak ki, bár a munkakörülmények is szerepet játszottak megjelenésükben.

Egy 1971-es kutatás során megvizsgált 123 konfliktus³⁰ 37⁰/₀-ában említették külön a munkások a nyílt követelések között a munkakörülményeket vagy a munkaszervezést, de csupán 6⁰/₀-ban szerepeltek a sztrájk elsődleges okai között a munkakörülmények. A konfliktusok okaként a munkaütemet, a fáradtságot és a teljesítménybért jelölték meg.

Északon a két szövőipari sztrájkot: az 1971. május 10-től 17-ig tartó Tiberghien-sztrájkot és az 1971. május 3-tól 21-ig tartó Soparlaine-sztrájkot az váltotta ki, hogy a vállalati vezetés a munkaterheket növelő újjászervezésre készült.

³⁰ Ezt a kutatást Pierre Dubois-val közösen végezték; a kutatás általános eredményeit a következő műben adták ki: *Grève: Fondation nationale des sciences politiques*, Paris, 1975.

A tiberghieni vezetés értesítette a szakszervezeti küldötteket, hogy az új szövőgépeknek az időmérés-elemzéssel végzett vizsgálata alapján az egyes szövőkre jutó gépek számát 8-ról 10-re emelik. A szövők elutasítják a munkaadók döntését, annak ellenére, hogy a munkakörök tanulmányozásának eredményeiről őket is tájékoztatják. A vezetés az üzem bezárásával fenyegetőzik. A szakszervezet tárgyalásokat javasol a havibérezés egyezményéről, és kidolgozza saját álláspontját. A vezetés azonban fél a sok hiányzástól, ezért az egyezményhez kikötési záradékot akar csatolni (háromnapos távollét esetére). Válaszul a szövőmunkások sztrájkba lépnek.

A sztrájk a munkaterhek növelésének kérdésétől fejlődik a teljesítmény és a bér kapcsolatának megszüntetését célzó bérezés követelésének irányába. A munkaütemmel kapcsolatos munkaügyi vita tehát a teljesítménybér-rendszerrel összefüggő konfliktust vált ki.

A konfliktus általános jelentősége és a kiváltó ok hasonló a Soparlaine-sztrájkban is. Érdemes azonban a konfliktusnak a szakszervezeti küldöttek általi kirabbantását felidézni. „A vezetés elhatározza, hogy átszervezi a szövődét. A szakszervezeti küldötteket a következőkről tájékoztatják. Azelőtt mindenki tizenhárom géppel dolgozott; most létrehozunk egy 24 géppel, egy 16 géppel, egy 12 géppel és egy 8 géppel rendelkező csoportot; a munkásokra bízott gépek száma a felhasznált alapanyagtól függően lesz több vagy kevesebb. Erre felháborodtunk, és kértük, hogy minden csoportban azonos számú gép legyen, és hogy jobban szervezzék meg a munkát. Nem tudtunk megegyezni, ezért értesítettük a szövőket, akik nem voltak hajlandók 24 gépet irányítani.

Több vitánk volt a vezetéssel; a szövők is elkísértek bennünket. A vezetés 0,15 F-os órabéremelést javasolt azoknak a szövőknek, akik hajlandók 24 gépet irányítani. Mi-

után ezt elutasítottuk, a vezetés is beleegyezett, hogy minden szövőnek 0,15 F emelést adjanak. Ezután a munkások beindították a 24 gépet.

Áprilisban azonban a 24 gépet irányító munkások azt tapasztalják, hogy míg kezdetben könnyű munkákat kaptak, most fokozatosan már rossz munkák is előfordulnak. De nem sokat törődnek vele: »Mivel órabérben fizetnek, mindegy.« A leállt gépek újraindításához nincs elég idő, ezért továbbra is állva maradnak.

Amikor a vezetés tudomást szerez a helyzetről, azt javasolja, hogy térjenek vissza a teljesítményért járó 5,76 F-os fix órabérre, amihez még 0,70 F ún. minőségi prémiumot és a munkamennyiségtől függően változó teljesítménybért számítanának.

Kijelentettük, hogy »szó sem lehet róla«, mert tudtuk, hogy a szövők készek tovább harcolni, még azok is, akik már húsz éve itt dolgoznak, de elégük van a fennálló munkakörülményekből. Azt mondtuk a vezetésnek: »Ha az embereket ezentúl nem órabérben fizetik, akkor ez nem megy.« A vezetés ekkor demagógnak nevezett bennünket, és közölte, hogy az új bérrendszernek számos előnye van.

A normaosztály viszont olyan bonyolult bérrendszert dolgozott ki, hogy a dolgozók nem értették, és nem tudták kiszámítani bérüket. A szövők az új bérszámfejtésre egyöntetűen azt felelték: »Nem kell. Ha ránk akarják kényszeríteni, akkor sztrájkba lépünk.«

A munkaterhek, illetve a munkaráfördítés által kiváltott konfliktus itt is olyan sztrájkká alakult át, amiben azt a bérrendszert utasították el, amely a kirótt munkaterhek elvégzését volt hivatott ösztönözni. Megint csak visszajutottunk a taylori szempontokhoz. A röpcédulákon és a tiberghieni szakszervezeti tárgyalások folyamán hangoztatott érvekkel az ösztönző bérezés velejárói ellen lázadtak:

— nem hagyják az orruk előtt elhúzni a „mézesmadzagot”, és nem kérnek az egyenlőtlen előnyökből;

— elutasítják a mind fizikailag, mind idegileg káros, lélekölő munkát;

— „elegünk van” a munkaterheket növelő időmérésből;

— „nem leszünk többé a stopperórák rabszolgái”;

— elítélik a munkaadóknak a termelésért folytatott „kapitalista verseny” politikáját.

Más esetekben a taylori munkaszervezet fegyelmi jellegű konfliktusokba torkollik, mint például a vosges-i kötszövőipar esetében. Mivel a termelés ősztönzésére a teljesítménybér elégtelennek bizonyult, a vezetés figyelmeztető leveleket küldött a dolgozóknak. Mit mondanak erről a szakszervezeti küldöttek? „A közép- és felső szintű vezetők jóformán egyfolytában mérnék a munkásnők munkaidejét, de pszichológiai szempontból melléfogtak. Az még csak érthető, hogy kapitalista szempontból fontos a teljesítménynorma. De túlságosan messzire mentek, amikor erős versenyt akartak létrehozni. Ezenkívül figyelmeztető leveleket küldtek a munkában hibát elkövető munkásnőknek. Azt viszont sohasem kérdezték meg tőlük, hogy mi okozza a hibát, s a munkásnők nem is beszélhettek róla.

Végül az üzemben olyan feszült légkör alakult ki, amelyben minden munkásnő úgy érezte, hogy a Damoklesz kardja lóg a feje felett. Azt kérdezgették, vajon ki kapja a következő ajánlott levelet. Ráadásul ez az eljárás azért volt nagyon aljas, mert a levelet a lányok szüleinek küldték el. A levélben ez állt: »Lányuk munkája során sorozatosan hibát követ el; ez a levél az utolsó figyelmeztetés; a legközelebbi hibánál elbocsátjuk.«

A konfliktus kirobbanásának ez volt az egyik fő oka, mert a munkásnők úgy vélték, hogy olyan hibákat vetnek a szemükre, amelyekért tulajdonképpen nem is ők a felelősek.”

A sztrájk 16 napig tartott. A munkásnők 5 F-os garantált órabért követeltek, valamint a figyelmeztető levelek megszüntetését. A teljesítménybér megszüntetését viszont nem követelték, pedig ez volt a konfliktus alapja. Ezt azonban a szakszervezeti küldöttek a jelenlegi rendszer kere-tén belül elfogadhatatlannak tartották.

A munkakörülményekkel összefüggő 1971-es évi sztrájk a rakodómunkások munkabeszüntetésével kezdődött, tiltakozásul a szervezési iroda beavatkozása után be-vezetett munkaütem növelése ellen. A rakodók azt kérték, hogy a rakodó munkacsoportokat egészítsék ki egy hete-dik emberrel, mert naponta 1800—2000 dobozt mozgatnak meg.

A létszámhiányból fakadó túlterheltség mint az elégedet-lenség oka nemcsak a sorozatgyártó iparra korlátozódik, hanem adminisztratív területeken is előfordulhat. Az adó-ügyi tisztviselők 1970. december 15-től 18-ig tartó sztrájkja előtérbe helyezte a létszámhiányból fakadó problémákat. „Az adófizetők száma egyre nő, az adóügyi tisztviselők lét-száma pedig nem elegendő a munka megfelelő elvégzésé-hez. A miniszter nem engedélyezi pályázat kiírását tisztvi-selők toborzására, ezért kisegítőket alkalmazunk. A mun-kakörülmények a tisztviselők elsődleges követeléseai közé tartoznak; ugyanígy szerepet játszik az ellenőröknek az az érzése, hogy deklasszáldtak.” (Az adófelügyelőség CGT szakszervezeti vezetője.)

2. A munkakörülmények mint a konfliktusok rejtett motívumai

A munkaütem, a környezet és a biztonság problémái következtében a fémipar igen kedvező talajt jelent a munkakörülményekkel kapcsolatos konfliktusok számára. Az acéliparban az Usinorban az utóbbi években lezajlott krónikus sztrájkokat közvetlenül nem a munkakörülmények váltották ki, mégis úgy tűnik, hogy az üzemi légkör és a munkakörülmények fontos szerepet játszottak bennük. Ezért több szakszervezeti küldött a munkakörök tanulmányozását teszi felelőssé. „Nem tetszik nekünk az üzemben a munkakörök tanulmányozása. Hiányoznak a besorolások. Egy műszaki szakemberekből álló csoport vizsgálata alapján az egy kritérium módszerét (pl. a munka nehézségi fokát) alkalmazva besorolják a béreket. Más szempontot viszont a csoport nem vesz figyelembe a vizsgálat elvégzésekor. A vizsgálatot azonban bürokraták végzik. Nem azt mondom, hogy az eredmény nem igaz, de végül is miért nem veszik számításba a főnök véleményét? A főnök ismeri a munkát; igaz, hogy soha nem csinálta. Szórakoznak az emberekkel. A munkakörök vizsgálata sem megy másképp: ha úgy érzik, hogy feszült a légkör, akkor adnak egy félbesorolást; oldottabb légkör esetén viszont nem adnak semmit, és egy szép napon a fiúk sztrájkba lépnek.”

Egy másik szakszervezeti küldött már nemcsak a munkaértékelés módszereit bírálja, hanem a koncepciót is. „Usinor-Dunkerque-ben is sajátosak a munkakörülmények: anonimitás, szétaprózott munka, védekező politikát folytató formális vállalati hierarchia, és a munkásnak (pl. a hengerésznek) semmiféle lehetősége nincs arra, hogy bármit is kezdeményezzen.

A modern munkát ismerve, nem csodálkozhatunk, ha

mindez most robban. Kell, hogy az ember valamiért éljen! Egész évben csak hengerelni, ez nem ad elég értelmet az életnek. Ebben a sztrájkban — szerintem — a dolgozók csak be akarták bizonyítani, hogy ők is léteznek.” (Az alkalmazottak sztrájkja, 1971. március 18-tól június 17-ig tartott. A mozgalom a 0,30 F-os órabéremelésért, az üzemről üzemre terjedő sztrájkok elleni szankciók visszavonásáért, valamint a sztrájkolók áthelyezésének visszautasításáért harcolt.)

Ebben az esetben a munkakörülmények — amelyek a szakszervezeti vezetők szerint a munkások elégedetlenségének egyik latens oka — nem képezik a konfliktus közvetlen motívumait, mivel a közvetlen motívumok a bér- és fegyelmi kérdések.

Számos konfliktusra jellemző, hogy a latens elégedetlenséget átviszik a bérkövetelésekre. Az 1971-es kutatás tapasztalatai szerint a konfliktusok egyharmadában a munkakörülmények nem elsődleges követelések, de a többi követelés között szerepelnek. Saint-Gobainben az 1971. október 19-től november 8-ig tartó „határtalan sztrájkban” a „munkakörülmények javítása minden munkakörben és minden osztályon” a követeléslista második helyén szerepel, a bérek általános emelésének követelése és a hasonló tevékenységet folytató üzemekben azonos bérek követelése között. A konfliktus egyik vezetője így kommentálja a sztrájkot. „A munkaütem napról napra nő. Én egy kis üveggyárban dolgozom, ahol korábban egy jó üveges képes volt naponta 6000 penicillines üvegcsét megcsinálni. Az automatizálással nyolc óra alatt 100—110 000-et is legyártunk. Mivel a gép gyorsabb, a kiválogatás üteme is ugyanígy nőtt.” A szakszervezeti küldött elítélően szól az embertelen munkaütem következményeiről: a tüdőbetegségekről, az idegi alapú depresszióról, a szívbetegségekről, a gyomorfekélyekről.

Roux-Combaluzier-ben az 1971. február 17-től március 17-ig tartó sztrájkban a munkakörülményeket a negyedik helyen említik — a béremelésre, a bérbesorolás revíziójára, a vásárlóerő növelésére, valamint a Párizsban és vidékén egyenlő bérre vonatkozó elsődleges követelések után. Majd ezek után követelik a vezetőség által kikényszerített időmérési módosítások beszüntetését, illetve a szabályos időméréshez való visszatérést. Ez esetben is — bár csak a második helyen — szerepelnek a munkakörülmények a követelés listáján. A konfliktusok második harmadában a munkakörülményekkel és a munkaszervezéssel kapcsolatos problémákat — bár ezeket a szakszervezeti aktivisták a konfliktus mélyebb okaiként tartják számon — nem említik a követelések között, és nem képezi a tárgyalások témáját sem.

Néhány sztrájkban arra törekednek, hogy a rossz munkakörülményekért cserébe emeljék a béreket. „Mindig is a bérek foglalkoztatták elsősorban az embereket: ezzel akarják kiegyenlíteni a rossz munkakörülményeket.” (CFDT-küldött, az 1971. március 23-tól április 5-ig tartó mammouthi sztrájk.)

A Dohány- és Gyufaipari Üzemben (SEITA) a béremelés követelését az 1971. februári CGT-lapban a munka intenzívebbé válásával támasztják alá. „A külső ismérveken alapuló és kategorikus egy helyben topogás, amire 1962 óta kényszerítenek bennünket, nem felel meg a gyártási technikák folyamatos fejlődésének, a munkakörülményekre gyakorolt hatásuknak, a teljesítmény növekvő sebességének és ütemének, valamint a SEITA személyzetének a munkakörökhöz szükséges szakképzettségének.”

Az egyik helyi aktivista ehhez még a következő megjegyzést fűzi. „Az alapszerv úgy látja, hogy az új munkakörülmények már nem azonosak azokkal, amelyek alapján az 1961-ben megállapított béreket meghatározták . . . A dol-

gózók idegfeszültsége ma sokkal nagyobb, mert arra kényszerítik a munkást, hogy csökkentse a gépleállásokat, mivel egy ilyen gép leállítása sokkal többbe kerül, mint a régiek. A gyorsabban forgó anyag utánpótlásáról is gyakrabban kell gondoskodni. A dolgozóknak egyetlen szabad percük sincs. Ez már nem a korábbi helyzet.” A munkakörülmények rosszabbodásának kiegyenlítését tehát bérezés formájában alkudják ki.

Az egyik üzemszervező mérnök és az egyik szakszervezeti aktivista ugyancsak arról számol be, hogy a munkások reagálása a munkakörülményekre gazdasági szempontok irányába deformálódik. „A 40%-ban szénporral telített levegőben dolgozó emberek azt mondják: »Az új berendezésnél viszont nem kapunk porpénzt.« Az üzemi munkások azért dolgoznak a földemen védőháló nélkül, hogy veszélyességi pótlékot kapjanak.”

Néhány aktivista már jól látja ezeket az anomáliákat. Celatose-ban az 1971. június 10-től 18-ig tartó sztrájkban, amely a 0,30 F-os órabéremelésért folyt, a június 17-i CGT—CFDT röpirat így fogalmaz: „A vezetésnek tudomásul kell vennie, hogy a celatose-i munkásnők és munkások *lázadása* nem fejeződik be a béremelés elérésével, mégpedig a teljesítménybérekkel és a munkaütemmel tönkretett munkásnők miatt, akiket főnökeik megsérthetnek, lealacsonyíthatnak, és akiknek becsületébe beletaposnak...” Ez a konfliktus másnap már egy minden munkás számára megállapított 0,20 F-os órabéremelésről szóló egyezményvel végződik. Ami pedig a többi követelést illeti, létrehoznak egy bizottságot, és megígérik, hogy megjavítják a vállalati bizottságok, valamint a higiéniai és biztonsági bizottságok működését. A szakszervezeti küldött ehhez a következő megjegyzést fűzi. „Amikor a dolgozók újra felvették a munkát, vitát folytattunk a munkaadóval a munkaütemről. A munkaadó kijelentette, hogy a munkaütem

ügyében semmit sem tehet, ezért erről az év végéig ne is beszéljünk vele... A munkaütemet tehát növelik, mert a munkaadó már a sztrájkot is arra használta fel, hogy közben két gép munkaütemét gyorsítsa. Amit az egyik kezével ad, azt a másikkal visszaveszi.”

A massey—fergusoni hegesztők 1970—71-es, több hónapig tartó, sorozatos munkabeszüntetései oka a heti egy óra, a követelések listáján első megfogalmazásban a második helyen, a bérek után (havi 1000 F, heti 40 órás munkaidőt alapul véve) szerepelt, „hogy a munkakörülményeket javítsák: a munkakörök túlterheltek, hiányoznak a villanykapcsolók, zavarják a dolgozókat a különféle színek, könyörögni kell a pótmunkanapért, lehetetlen a munkaidőket betartani...”. Márpedig ha csak néhány részleten javítanak, akkor a munkakörülményekről szóló hosszú panaszlista idővel semmibe vész. Ezt a szakszervezeti küldött a következőkkel indokolja. „Kezdetben munkakörülményekre vonatkozó követeléseink is voltak, de e téren semmi sem történt, ezért is hagytunk fel az ilyen követeléssel. Csak egy szempontot őriztünk meg: az 1000 F-os fizetés elérését. Ez volt a legsürgősebb, a legfontosabb cél. Attól tartottunk, hogy a munkaadó majd a kisebb, lényegtelen követeléseket teljesíti, amitől a dolgozók megkönnyebbülnek, és esetleg feladják a harcot, mielőtt pedig a legfőbb követelésüket teljesítenék.”

Tehát továbbra is a gazdasági harc az elsődleges. Találkozhatunk azonban e stratégia önkritikájával is. „A követelések elsősorban a 23-i szerdai találkozón jelentkeztek. Amikor átgondoltuk ezeket, rájöttünk, hogy a dolgozók a magasabb bérekért cserébe elviselik a vállalatnál bevezetett munkaütemet és a fáradtságot: »megfizettetjük a munkaadóval minden sérelmünket«. Ekkor vették észre az órabéresek, hogy a havi fizetéseknek is, sőt a gépiprózóknak is hasonló problémáik vannak: a munkaütem, hogy be-

csapják őket, hogy a főnökeik nem korrektek velük. Nem számítottunk ilyen követelésekre. Mindig a bérkövetelésekből indultunk ki, és ezeknél is maradtunk. Azt hiszem, ez hiba volt. Meg kellett volna változtatnunk a vezetéssel szembeni beállítottságunkat. De állandóan akcióban voltunk, és nem volt időnk gondolkodni.” (CFDT-aktivista, Redoute-ban, 1970. szeptember 18—30-i konfliktus.) Bár a követelésekben nem mindig szerepelnek pontosan meghatározott célkitűzésként a munkakörülmények, a sztrájk folyamán mégis gyakran válnak a kilégítetlen követelések és az elfojtott elégedetlenség kifejezőivé. Ha több éven keresztül figyeljük a Renault Művek mans-i és sandouville-i üzemeinek konfliktusait, a munkaütem és a munkakörülmények — bárhogyan is értékeljük utólag — nem voltak a sztrájk elsődleges célkitűzései; az elsődleges célkitűzések a bérekre és a besorolásokra irányultak. Viszont a munkaütem elleni és a munkakörülmények javításáért folytatott harcot a legtöbb szakszervezeti propagandairat továbbra is említi.

A művezetők gyakran esnek az agresszív sztrájkolók áldozatául, akik az elszenvedett „átverések” miatti dühüket és elfojtott gyűlöletüket a taylorizmus eme kivitelezőin töltik ki. A felgyülemlett feszültséget a következők jellemzik: vezetők bezárása (Ferodo, 1970; Leclerc—Fougères; 1971; Rádiótechnika, 1974), verekedések és heves szóváltások (Sommer—Sedan, 1971; Batignolles, 1971; LMT—Laval, 1973). A sorozatgyártó vállalatoknál gyakoriak a rövid ideig tartó helyi munkabeszüntetések. „Hét munkás csak azért állította le a szerelőszalagot, hogy a művezetőjét bosszantsa.” (Thomson, 1971. március.) Ezt az 1971. április 8-tól 26-ig tartó sztrájk egyik előincidenseként tartották számon. Az elégedetlenség szóban is kifejeződhet. „Szerdán találkozót szerveztek, ahol a konfliktus új fordulatot vett. A dolgozók minden keserűségüket kiöntötték, és még olyan

dolgokat is elmondtak, amelyekről mi, a dolgozók küldöttei sem tudtunk: a szalagok üteméről, a becsapásokról, a prémiumrendszer problémáiról.” (CGT-aktivista, textilipar.)

A munkaütem lassítását (a teljesítmény-visszatartást) olyan akciónak tekinthetjük, amelyet a szakszervezet is képviselhet. A munkaütem ellenőrzése Franciaországban nem volt olyan elterjedt, mint Olaszországban. Az 1967—69-es években az olasz fémipari szakszervezetek felhívták dolgozóik figyelmét saját munkakörülményeik: a munkaütem, a munkaórák, a környezet és a munkaterhek ellenőrzésére.³¹ Ennek ellenére több olyan esetet ismerünk Franciaországban, amikor a teljesítmény-visszatartást mint akciót alkalmazták. Néha ilyen akciók indítják el a sztrájkot, mivel a munkaadók a teljesítmény-visszatartásra szankciókkal felelnek, végül a munkások sztrájkkal reagálnak. Az is előfordulhat, hogy az akciót a kudarcot vallott sztrájk után szervezik. A szakszervezet kezdeményezésére, 1972-ben a Philips egyik üzemében a munkásnők elfogadták, hogy a korábbinál 30⁰/₀-kal alacsonyabb munkaütemben dolgozzanak. Ugyanebben az évben, Jaeger-Caenban, a szerelő munkásnők egy sztrájk eredményeként elérik, hogy háromhónapos próbaidő alatt „természetes sebességgel” dolgozhassanak: ekkor a termelés 14⁰/₀-kal csökken.

A teljesítmény-visszatartás eseteivel a 11 vizsgált sorozatgyártó vállalat közül nyolcban mi is találkoztunk. Ezt dolgoztuk fel Az ipar decentralizálása és a munkaügyi kapcsolatok³² c. kutatásban. A teljesítmény-visszatartás külön-

³¹ Vö. Aglieta, R.—Bianchi, G.—Merli-Brandini, P.: Révolution dans l'entreprise, Le mouvement des délégués ouvriers en Italie. Les Éditions Ouvrières, Paris, 1972.

³² Bosc, Serge—Durand, Claude—Dubots, Pierre: Décentralisation industrielle et Relations de travail. Travaux de recherches de prospective. La Documentation française, Paris, 1976.

féle formákat ölthet: a munkaütem csökkentése a szalag leállítása vagy lassítása révén, a munkaközi szünetek meghosszabbítása, a munka mímelése, az ismétlődő munkák részleges kivitelezése (pl. az előírt öt hegesztésből csak négyet csinálnak meg, vagy csak minden második készüléket szerelnek össze). A teljesítmény-visszatartás célja: a munkaütem sebességének csökkentése, a bérek vagy a besorolások emelése, a teljesítménybér elutasítása.

A szakszervezeti vezetők nem merik ösztönözni a gyakorlat szerint törvénytelennek minősülő akciókat, így a munkaütem csökkentését célzó akciók többnyire illegális szervezeti formákban mennek végbe.

3. A szakszervezeti harc

Az aktivisták beszámolóí alapján úgy tűnik, a szakszervezetek kedvező helyzetben vannak ahhoz, hogy leleplezzék a taylorizmus káros következményeit. Az utóbbi években az országos megmozdulásokban a munkakörülmények miatti követelések az első helyen állnak. Több szakszervezeti tanulmánynak volt nagyobb visszhangja: a CGT szövetségi ankétjainak a munkakörülményekről³³ és a CFDT ankétjának a Loire vidékéről 1973-ban.³⁴ A Szakszervezeti Szövetség kongresszusain elítélték a munka specializációját és szétaprózását, a kezdeményezés lehetőségeinek a beszűkülését, az egészségre káros munkákat, a biztonság hiányát, a környezeti veszélyeket és ártalmakat, a munka iránti érdeklődés hiányát, a munkaütem növelését, amire

³³ A CGT Gazdasági és Társadalmi Vizsgálatok Szövetségi Központja révén, 1972.

³⁴ Santé à vendre. *CFDT-Action*, 1973. április, 7. sz., függeléke.

az „elnyomó és alattomos” hatalom ösztönöz. Az akció elsődleges céljai között szerepel: a teljesítménybér megszüntetése, a kötelező egy helyben dolgozás korlátozása, a munkakütem és a munkaterhek csökkentése.

Nem részletezzük, hogy hogyan irányítják a szakszervezetek a követelések akcióját,³⁵ csupán azt mutatjuk be, hogy a CFDT és a CGT hogyan illeszti bele politikai állásfoglalásaiba és elméletileg hogyan alapozza meg a kapitalista munkaszervezet elleni harcot.

A Szakszervezeti Szövetség XXXVI. kongresszusán (1973. május—június, Nantes) Edmond Maire jelentése világosan állást foglalt ebben a kérdésben.³⁶ A CFDT szerint a munkaszervezet ellentmondásai a kapitalista társadalom válságának egyik elemét jelentik, ami azt fejezi ki, hogy képtelen a maga szolgálatába állítani a tudományos-technikai forradalmat. A munka valóban egyre bonyolultabbá válik, és számos munkástól követel kezdeményező- és újítkésztséget. (Edmond Maire itt elsősorban a műszaki szakemberek és a szakmunkások, de a betanított munkások munkájára is hivatkozik.) Ez a kreativitás viszont azt kívánja a vállalatától, hogy a bér munkásokat megnyerje saját céljainak. Márpedig ezek a célok továbbra is kizárólag a hatalom birtokosaihoz kapcsolódnak, illetve néhány kiváltságos érdekét szolgálják. A kapitalista társadalom nem képes „a tekintélyelvű hierarchiát egy kevés autonómia és az újítási készség technikai szükségességével összeegyeztetni”.

³⁵ A (francia és olasz) szakszervezeteknek a munkakörülmények és a „munka humanizációja” kérdéseivel kapcsolatos gyakorlati állásfoglalásainak részletes elemzése található Yves Delamotte a *Travail et Société*-ben megjelent cikkében. Institut international d'études sociales, Genf, 1976. január.

³⁶ Vö. *Syndicalisme Hebdo*, 1973. március 13-i, 1436. sz. függeléke.

A CFDT szerint ez magyarázza a munkaadók ideológiai támadását, ami arra hivatott, hogy egyeztető és participációs társadalmi politika kialakítását segítse elő. Itt arról van szó, hogy „összeegyeztesse az összeegyeztethetlent azzal, hogy igyekszik a dolgozókat a rendszerhez adaptálni, illetve megpróbálja őket a rendszerbe integrálni”.

Így például a decentralizált vezetési módszer (a DPO — Direction Participation pur Objectifs —, amely elsősorban a vezetési döntések decentralizálását jelenti) a munkacsoportoknak biztosítja azt a lehetőséget, hogy munkájuk megszervezésének bizonyos aspektusait maguk határozzák meg..., de csak a legfelső szinten rögzített célkitűzések keretén belül. A CFDT szerint a tudományos-technikai forradalom objektív következménye az önigazgatás, vagyis, hogy a „hatalom forrása magukban az egyénekből és a különböző csoportokban” van.

A CGT szerint a „munkakörülmények állandó rosszabbodása a kapitalista rendszerben permanens tény”. (XXXVIII. kongresszus.) A szakszervezetek központja is ad egy általános magyarázatot erre a helyzetre.³⁷ Az új munkaszervezési módszerek (a DPO, a feladatbővítés) azt mutatják, hogy a munkaadók megpróbálnak a kapitalista gazdaság szükségleteihez alkalmazkodni. A CGT szerint a munkaszervezési módszerek nem értékelhetők önmagukban, hanem csak a gazdasági rendszer szükségszerűségének fényében. A munkaadók munkaszervezési törekvéseiben továbbra is a kapitalista rentabilitás a központi kritérium.

A CGT elítéli a dolgozóknak a munkaadóktól függő helyzetét, akár tekintélyelvű módszerek, akár a munkásrészvé-

³⁷ A követelés akciója általános jelentőségének kitűnő elemzését adja *Durand, Michelle és Harff, Yvette*: *La Qualité de la vie, mouvement écologique et mouvement ouvrier* c. kutatása. Mouton, Paris—La Haye, 1976. 3. rész. III. feje.

tel növelése formájában nyilvánul meg. Az elidegenedett dolgozó nem mondhatja magáénak sem munkáját, sem munkája gyümölcsét; a munkán kívüli élete pedig — ami fölött szabadon rendelkezik — a minimálisra zsugorodik. Ez a kényszer csak a kapitalista kizsákmányolás felszámolásával szüntethető meg.

A két legjelentősebb szakszervezet azonos nézetet vall abban, hogy a munkakörülmények javítására irányuló akciót a globális antikapitalista harc perspektívájába kell beágyazni.

A munkásoknak a munkakörülményekkel kapcsolatos küzdelme tehát három kategóriába sorolható:

— nyílt konfliktusok, amelyekben a munkakörülmények alkotják a meghatározó motívumot: a munkaterhek vagy a munkaütem növelése ellen tiltakozó sztrájkok, a munkafegyelemmel kapcsolatos konfliktusok, a létszámhiány. Ezek a konfliktusok nem túl gyakoriak, és közülük is néhányban felcserélik az elsődleges követelést a béremeléssel vagy a bérezési mód javításával;

— gyakoribbak az olyan konfliktusok, amelyekben a munkakörülmények szerepelnek a követelések között, de nem elsődlegesen;

— végül vannak olyan sztrájkok, amelyekben a munkakörülmények nem szerepelnek külön követelésként, de a konfliktust kiváltó feszültségben és mozgósításban latens szerepük van.

A különböző követelések összegezéséből kiderül, hogy a munkakörülmények számos konfliktus mozgatórugói, ezzel magyarázható, hogy a szakszervezetek újabb megmozdulásaiban kiemelt szerepük van. A szakszervezetek követelik, hogy a munka újra alkotó jellegű, önálló és újírtásra alkalmas legyen, és elítélik a munkakörülmények rosszabbodását előidéző kapitalista kizsákmányolást.

A kapitalizmus, fennmaradása érdekében, megpróbál alkalmazkodni. A munkaadók úgy válaszolnak a munkások taylorizmussal szembeni ellenállására, hogy — hatalmuk megtartása végett — új munkaszervezési formák bevezetésére törekednek. A feladatok újjászervezésével kapcsolatos kísérletek középpontjában az áll, hogy a munkaadók tudomásul vették a taylorizmus diszfunkcionálását, és hogy az igényesebb munkaerő számára a munkaviszonyok elfogadhatóbb formáit keresik. A következőkben néhány ilyen kísérletet ismertetünk.

A feladatok bővítésére irányuló kísérletek

A társadalmi konfliktusok, valamint a taylorizált vállalatok működésében tapasztalható nehézségek néhány vállalatot arra indítottak, hogy a munkaszervezet átalakításában keressenek megoldást. Ezek az óvatos kezdeményezések azonban rendszerint olyan kísérletek formájában mennek végbe, amelyek csupán néhány munkásra vagy egy szerelőszalagra, esetleg egy műhelyre terjednek ki.

Az itt ismertetett kísérletek nem terjedhettek el, mert időtartamukat is korlátozták, és a kísérleti időszak letelte után a kísérletet is abbahagyták. Mégis érdemes megvizsgálnunk a korlátozás és a kudarc okait.

Nyilvánvaló, hogy e korlátozott esetek következményei nem általánosíthatók. A feladatok kibővítésével kapcsolatos számos ismertebb kísérlet viszont sikeresnek mondható, és az érintett vállalatok több üzemében el is terjedtek. Ezekre mindig a Volvóban megvalósított kísérleteket idézik, ahol az egész autószerelő üzemet az autonóm munkacsoportok elve alapján szervezték meg. A bankokban és az autógyártásban megvalósított két sikeres francia kísérletet másutt már röviden tárgyaltuk.³⁸ A kísérlet vezetői ál-

³⁸ Lásd a *Sociologie du travail*ban megjelent cikkünket. Les politiques patronales d'enrichissement des tâches. 1974. 4.

tal készített mérleg meglehetősen pozitív: csökkent a hiányzás, a teljesítmény változatlan maradt, a dolgozók elégedettsége és motiváltsága pedig megnőtt.

Számos vállalat az ellenőrizhetetlen következményektől való félelmében nem mer belefogni szervezeti átalakításokba, így többségük csak olyan szűk körű intézkedéseket foganatosít, mint amilyen például a munkaköri csere. De még ezek a korlátozottabb átszervezések is akadályokba ütköznek.

1. A munkaköri cserével szembeni ellenállás

1. A munkaköri csere módozatai és korlátai

Két vizsgált vállalatnál (a kozmetikai és a gyógyszerárú-vállalatnál) a munkaköri csere a vállalati politika szerves része. A többi vállalatnál viszont csak részleges és korlátozott; így például a sütőüzemnél a munkaköri csere (rotáció) nem rendszert alkotó, hanem csak szükségmegoldás. Ez esetben a rotáció csak a vállalat egy részlegére korlátozódik. „Nem akarunk nagyarányú áthelyezéseket végrehajtani, mert az problémákat okozna, mivel a munka túlságosan sokféle.” Egy szalagon azonban a munkásnők szabadon váltogathatják egymás között a munkaköröket. „Elintézik egymás között.”

A rotáció vagy a munkaköri csere politikáját követő vállalatoknál megszervezik, majd kötelezővé teszik a munkakörök váltását. „Egyik soron a nők naponta háromszor cserélnek munkakört” (kozmetikai vállalat), a részlegekben kezdetben hetenként, most pedig kéthavonta váltják egymást.

A gyógyszeráru-vállalatnál a rotációt a közép- és felső szintű vezetés határozza el és szervezi meg, kivéve a kézi futószalagon levő munkaköröket, ahol a munkacsoport szabad kezét kap a munkaköri csere megszervezésére (azzal a megkötéssel, hogy az egyes munkakörökben óránként kell váltani egymást). A munkásnők kérhetik, hogy univerzális munkakörük legyen, az ilyen kéréseket támogatják.

A konzervgyárban a címkéző részlegre korlátozódik az önkéntes munkaköri csere. A dobozoló részlegben viszont a finomabb gépek kezelésének nagyobb felelőssége — a vezetés szerint — már akadályozza a munkaköri rotációt. A csizmakészítő üzemben is beérik azzal, hogy az önkéntes munkaköri cserét csak bizonyos részlegekben ösztönzik.

2. A vállalat motivációi

A munkakörök változtatását, különösen pedig a szalag melletti munkakörök cseréjét részben az motiválja, hogy orvosolják a felaprózott és monoton munkát, illetve a bizonyos munkakörökből adódó fáradtságot és ártalmakat. „Ha a munka úgy kívánja, cserélnek; például a szalag melletti ellenőrző munkától elszédülnek a dolgozók. Kétóránként váltják egymást, hogy a szemük pihenhessen.” (*Sütőüzem.*) „Napi nyolc órán át csak a monoton mozdulatok... Az univerzális munkakörök bevezetése egyik módja a munka változatosabbá tételének és a munkakörülmények javításának.” (*Gyógyszerárugyár.*)

A munkaköri cserét következetesen alkalmazó vállalatoknál a következő okok kerülnek előtérbe: hasznos a hiányzó személyek helyettesítése szempontjából, illetve a munkaerő rugalmasabb kihasználásának legfőbb forrása. A rotáció gyakorlata lehetővé teszi, hogy a személyzet — ha rövid időre is — különböző funkciókat töltsön be, és

megkönnyíti „a hiányzások miatti problémák orvoslását”. (Kozmetikai üzem.) A gyógyszerárugyárnál is előnyösnek tartják, ha van elég univerzális munkakörben dolgozó munkásnő: „hasznos a hiányzások szempontjából” és „lehetővé teszi, hogy júliusban és augusztusban is megfelelő módon váltsák egymást”.

3. Fogadtatás és ellenállás

A munkakörök váltogatását többé-kevésbé a munkások is jól fogadták. Több vállalatnál elmondták, hogy a rotációt a szakszervezeti küldöttek kérték, mivel az univerzális munkakörök bevezetésében nem csupán a munkakörülmények orvoslását látták, hanem a besorolások javításának vagy egyenlőbbé tételének a lehetőségét is. „A szakszervezet azért követeli az univerzális munkakörök bevezetését, mert a minimumot a maximumhoz akarják hozzáigazítani.” (Kozmetikai üzem.)

Ennek ellenére egyes helyeken a rotáció a munkások ellenállásába ütközött. „Ha a dolgozók elégedettek a munkakörükkel, akkor nem akarnak mást.” (Kozmetikai üzem.) Ennél a vállalatnál az egyes részlegekben elutasították a munkásnők a heti munkaköri cserét. Szerintük a rotáció túl gyorsan ment végbe, így nem tudták a másik munkakört megszokni. Ezért azután kéthetenkénti váltást vezettek be.

A munkások megszokták munkájukat, és azonosultak szűkebb részlegükkel, ezért a munkaköri cserében büntetést láttak. A vállalatnál a részlegek váltogatása nagyobb ellenállásba ütközött, mint az egy szalagnál vagy az egy termelőrészlegben végrehajtott munkaköri rotáció. „Egyesek szeretik a változatosságot, míg mások nem szívesen cserélgetik munkakörüket. Azokat kell együtt tartani, akik

ismerik egymást. Az a lényeg, hogy az emberek jól együttműködjenek.” (*Gyógyszerárugyár.*)

A munkaköri rotációval szembeni beállítottságok vizsgálatából kiderült, hogy mennyire akadályozza a saját csoporttól való elszakadás a szomszéd csoportba való beilleszkedést.³⁹ Ugyanannál a vállalatnál, azonos munkára az egyik üzemben elfogadták a rotációt, a másikban pedig elutasították. Kedvezőbben fogadták a részlegen belüli munkaköri cserét. Azok a munkásnők, akik nem szeretnek munkakört változtatni, kedvezően fogadják, ha a termék változik (a konzervgyárban); néhány kellemetlen munkánál pedig maguk a munkások oldják meg a munkacsoportban a rotációt.

A rotáció, a végzett munka változatosságán túlmenően, felveti a munkásoknak a munkaszervezetben kapott — csoporton belüli — autonómiájának a kérdését is. A vizsgált vállalatok nem mentek túl messzire kezdeményezéseikben, mégis a feladatok újjászervezésével kapcsolatos néhány kísérlet említést érdemel.

³⁹ *Barrier, Christiane*: Production en continu, répartition des tâches et adaptabilité de l'entreprise. Cahier d'étude de l'automatisation et des sociétés industrielles. CNRS, 1962. 3. Ugyanígy dr. Weil megjegyzi, hogy a munkakörök váltására való hajlandóság kevésbé elterjedt, mint gondolnánk (*Méthodes et réalisation*), Conférence des Communautés européennes sur Organisation du travail, Évolution technique et Motivation de l'homme. Brüsszel, 1974. november 5—7.

2. A munkásautonómia növelésének akadályai

1. Várakozások és fenntartások

A vizsgált vállalatoknál megvalósult kísérletek elemzése előtt, vázlatosan áttekintjük a vállalatok vezetői által tervbe vett feladatbővítéssel vagy az autonóm munkacsoportok létrehozásával szemben megnyilvánuló beállítottságokat.

Úgy tűnik, hogy ezek a beállítottságok nem annyira a vállalatok jellegétől, mint inkább a vezetők termelésben játszott szerepétől függően különböznek. Várakozásunktól eltérően, a feladatok bővítését általában kedvezően fogadják a normaosztály, a tervosztály és a termelésirányítási osztály vezetői, míg a gyártás vagy a karbantartás vezetői inkább annak korlátait és akadályait látják.

A kevésbé racionalizált vállalatok — mint például a süítőüzem, amelyre a tekintélyelvű paternalista vezetés jellemző — inkább elutasítják az ilyen típusú kísérleteket, míg a konzervgyárban — ahol éppen most alakítják át a munkaszervezetet — e kérdésben jobban megoszlik a vezetők véleménye. Az erősen racionalizált vállalatoknál (pl. a gyógyszerárugyárnál) igen kedvezőek a vélemények, míg a kozmetikai vállalat vezetői nem tartják összeegyeztethetőnek az automatizálást és a feladatok bővítését, mivel az ő technikai berendezéseik továbbra is oly csekély kezdeményezési lehetőséget hagynak a munkásoknak, hogy nem érdemes munkaszervezetüket átalakítani.

Egyes esetekben a felhozott érvek már túllépnek a pusztán személyes motivációk körén, és konkrét *tervekké* válnak. Létre lehetne hozni autonóm szalagokat olyan csoportok formájában, hogy az egyének munkakörökbe szervező-

désével meghatározott célokat (pl. bizonyos számú doboz legyártását) valósítanának meg, illetve részt vennének a munka elosztásában. Létrehozhatnának olyan feladatbővítést, amely a gépek beszabályozását is tartalmazza. (*Konzervgyár központi normaosztálya.*) Úgy tűnik, ennek a szervezési módnak kedvez a jelenlegi empirikus munkaszervezés is, mert bizonyos egyensúlyt hoz létre a szakismeretek, a munkatársi kapcsolatok és a munkakövetelmények között.

A helyi vezetés azzal a feltétellel támogatná nagyobb autonóm részlegek létrehozását — a karbantartás, a gyártás és a címkézés-csomagolás szintjén —, hogy a dolgozókat előzetesen kiképzik a berendezés gazdasági irányítására. A vezetés szerint ettől az új munkaszervezéstől a dinamizmus és a hatékonyság megerősödése várható.

A gyógyszeráru-vállalatnál — úgy tűnik — több vezető kedvezően fogadná a feladatok kibővítését, ami egyben növelné a dolgozók motiváltságát is.

— „Ha a félkész termékek készítését a csomagolással összekapcsoljuk, a munkásnők az egész termékről áttekintést kapnának.” (*Tervosztályvezető.*)

— „Az én részlegemben mindig is foglalkoztunk a feladatok kibővítésével: jobban megy a munka, ha az emberek tudják, hogy mit csinálnak.” (*Termelésirányítási osztály.*)

Néhány vezető szerint pontos tervek kellenének. „Az autonóm munkacsoport maga szervezhetné meg a csomagolás megtervezését, a munkaidejét és a naponkénti munkaköri cserét.” (*Normaosztály-vezető.*) Ehhez viszont még javítani kellene a szakképzésen és az univerzális munkakörökön.

A feladatbővítéssel szemben állók véleménye szerint ennek legnagyobb akadálya az, hogy a dolgozók a bonyolultabb munkához nem rendelkeznek megfelelő szakképzett-

séggel és szakértelemmel. A gyógyszeráru-vállalatnál — az egyik műhelyvezető szerint — nem bízható rá a gyártásban dolgozó munkásnőkre a gépek beszabályozása. „A gép olyan bonyolult kibernetikai láncolat, amelyhez a beállítóknál nélkülözhetetlen mechanikai és biztonsági érzék a nőkből hiányzik.” Hasonló a helyzet a konzervgyárban is, ahol a dobozológép kezeléséért esetleg a munkásnők felelnek, de a bonyolultabb konzervlezáró gépet már nem kezelhetik felelősen. (*Gyártásvezető.*) A sütőüzem karbantartási vezetője is úgy véli, hogy a gépbeállítás olyan műszaki felkészültséget követel, amellyel a gépkezelők nem rendelkeznek. De még ha a gépkezelők el is tudnának látni bizonyos ellenőrzési feladatokat, az azért mégis nehezen képzelhető el, hogy a gépkezelő munkacsoport irányítsa a részleg költségvetését. (*Műhelyvezető.*) Így vélekednek a művezetők, ha előjogaik megvédéséről van szó!

A kozmetikai vállalatnál nem a technikában látják a munka gazdagabbá tételének akadályát, hanem abban, hogy a munkásokból hiányzik a kellő érdeklődés. „Az automatizálás következménye, hogy a munka értéke egyre csökken. A dolgozók kerülnek az erőfeszítéseket, inkább a legegyszerűbb megoldásokat keresik.”

3. A munkásautonómia növelésének egy sikeres és egy sikertelen kísérlete

A csizmakészítő üzem egyik műhelyének két szomszédos részlegében a csizma-előkészítő és az -összeállító részlegben, félig autonóm munkacsoportok létrehozásával két kísérletet végeztek, amelyek különböző eredménnyel jártak. Az első kísérlet, a „rövidített munkahét” keretében a munkások szervezik meg saját munkaidejüket.

1. A rövidített munkahét sikeres kísérlete

Bár a vállalatnál olyan tendencia érvényesül, hogy a szociálpolitikát centralizálják, az egyik műhelyvezető kezdeményezésére mégis beindították a rövidített munkahét kísérletét. A kísérlet lényege: a heti munkaidő megszervezésének új rendje, amelyet a műhely három részlege közül az egyikben próbáltak ki. A munkások úgy szervezik meg napi munkájukat, hogy a heti termelési programot az előírtnál hamarabb teljesítsék. Amint eleget tettek feladatuknak, a munkások választhatnak: vagy napi 0,45 F bértöbblet-
lethez jutnak, vagy pedig heti 2 és fél óra munkaidő-kedvezményhez, és pénteken 14 órakor elhagyhatják az üzemet.

A megvalósítás módozatai feltételezik, hogy a részlegben a dolgozók szabályozzák a termelést. Minden csoportnak rendelkezésére áll a tervlap, a művezetők pedig gyakorlatilag nem foglalkoznak a kivitelezés sorrendjével. „A dolgozók reggel végzik el a nehezét; nem követelünk tőlük több munkát, mint azelőtt, vagyis 80 bedót; ha ennél többet dolgoznak, az az ő hasznuk.”

Ez a munkaidő-megtakarító rendszer annyira képes munkára ösztönözni, amennyire az ösztönző bérnek sohasem sikerült volna. Alkalmazásával javult a munkahelyi légkör és a dolgozók együttműködése. „Ha valaki kissé elmarad, a többiek segítenek neki. Megszűntek a kisebb veszekedések, és ennek eredményeként a dolgozók oldottabbakká váltak.”

Mindettől a termelés menete mégsem szenvedett kárt, sőt a rendszerben még javulás is tapasztalható például abban, ahogyan a kisebb gépleállásokat kezelik. „Azelőtt egy 10 perces vagy negyedórás gépleállás hatása kimutatható volt a napi termelési számokban; ma a negyedórásnál rövidebb gépleállásokat már nem is számítjuk.” Ami azt je-

lenti, hogy ezt a negyedórát nem a gépleállást okozók hozzák be, hanem az egész munkacsoport.

Vállalaton kívül szándékosan nem beszélnek a kísérletről, mert attól félnek, hogy a 40 órát dolgozó, de 44 óráért fizetett emberek példája zavart okozhat. „A többi üzem nagyon kritikusan szemléli a kísérletet.”

A kísérletnek a többi részlegre való kiterjesztésének helyi akadályai vannak: az előző műhelyrészlegben a munkaütem a gépektől és a (következő részlegben folyó) szereléstől függ, a szállítószalagok pedig túlságosan telítettek ahhoz, hogy időt lehetne megtakarítani.

2. A feladatok csoportosításának sikertelen kísérlete

Az előbbi műhely másik részlegében a gyártásigazgató által támogatott kezdeményezés a vezérigazgatóságnak arra a szándékára támaszkodott, hogy növeljék a dolgozók munka iránti érdeklődését. A vállalatnál egyre súlyosabbá váló hiányzások — mint a munkával szembeni ellenszenv megnyilvánulása — ellensúlyozására a vezérigazgatóság növelni kívánta a munkások autonómiáját a munkában. A kérdést a közép- és felső szintű vezetők számára tartott szemináriumon vitatták meg.

A csizma-összeállító részlegre korlátozódó kísérletet a normaosztály közreműködésével készítették elő. A feladatok változatosabbá tételére egy munkakörben nem azonos jellegű műveleteket, hanem a termék konstrukciós logikáját követve, különböző műveleteket csoportosítottak. A csizmák összeállítását korábban egy szállítószalagon 7—10 dolgozó végezte. A kísérletek során úgy csoportosították a feladatokat, hogy most csak négy munkásnőre volt szükség. A kiválogatott munkásnők önként vettek részt a kísérletben. Ezeket a munkásnőket univerzális képzés kere-

tében készítették fel a csizma-összeállítás valamennyi műveletének az elvégzésére. Rájuk bízta, hogyan szervezik meg munkaidejüket, illetve hogyan osztják el egymás közt a munkát. A dolgozók úgy döntöttek, hogy a munkaköröket kétóránként váltogatják.

A feladatok bővítése itt abban állt, hogy az összeállítási műveleteket is és az ellenőrzést is felváltva látták el. A kísérlet eredetileg azt is magában foglalta, hogy a csoport szabadon választhatja meg, mikor dolgozik. A munkásnők úgy döntöttek, hogy hetente két napon 5-től 14 óráig dolgoznak, a többi napon pedig a rendes munkaidőben.

A kísérlet jól indult, és megnőtt a munka iránti érdeklődés. A munkásnők javaslatokat tettek, és elégedettek voltak, hogy a csizma összeállításának valamennyi műveletét ők végzik. A rugalmas munkaidővel is meg voltak elégedve.

A kísérlet azon bukott meg, hogy szállítószalag nélkül lehetetlen volt a megszokott teljesítményt nyújtani. A kísérlet tizenötödik hetében a teljesítmény 22⁰/₀-kal maradt el a szállítószalag teljesítményétől. Végül maguk a munkásnők kérték az automata meghajtású szállítószalag visszaállítását, amely szabályozza a termelés mennyiségét. E nélkül az automatizmus nélkül az elérendő teljesítmény gondja nehezen elviselhető szellemi kényszert jelentett. A szállítószalag visszaállításával helyreállt a normális teljesítmény, de a munka minősége ismét romlott.

A munka minőségének önálló ellenőrzése a munkacsoportban rontotta a munkatársi kapcsolatokat, mert a felváltva betöltött ellenőrzési munkakört felhasználva, egymás munkáját kritizálták. Ezenkívül a belső rivalizáláshoz külső féltékenység is járult: a munkásnőket ugyanis a kibővített feladatokat ellátó munkacsoportban univerzális munkakört betöltő munkásokként fizették, holott teljesítményük alacsonyabb volt, mint a többi munkacsoporté. Eb-

ből pedig az következett, hogy a többi munkás is magasabb fizetést követelt.

A feladat kibővítését célzó kísérlet kudarcával foglalkozó elemzések feltárták a bukásnak nemcsak a társadalmi, hanem szakmai és technikai okait is. A munkásnők eltérő ügyessége olyan fennakadást okozott, amit az elégtelen pótkészletek miatt nem tudtak kompenzálni. A szállítószalagon végzett automatikus műveleteket (illesztés, ragasztás) ebben a rendszerben kézzel kellett elvégezni, ami a munkásnők számára hosszadalmasnak és egyhangúnak tűnt. A már mozgásban levő termék miatt a formákat kézzel kellett továbbítani, és ez fáradságos volt.

Annak ellenére, hogy a szállítószalaggal könnyen fenntartható a munkaütem, a részlegvezetőnek továbbra is az a véleménye, hogy a szállítószalag-rendszer nemcsak fizikailag és idegileg kimerítő, hanem a fáradságot is növeli. A munkások is úgy nyilatkoztak, hogy kedvezőbbnek tartják a csoportosított műveletek és a munkaköri csere rendszerét. Bár a munkaütem miatt kérték, hogy a szállítószalagot újra állítsák be, de azt szeretnék, ha az szakaszosan, nem pedig folyamatosan működne.

Miután a célokat egyre-másra szűkítették, végül gyakorlatilag felhagytak a kísérlettel. Abban a reményben, hogy a kísérletet majd más formában folytatják, továbbra is képeznek univerzális felkészültségű dolgozókat, és miközben egy másik rendszer kialakítására várnak, egy váltakozó létszámmal (2—8 munkásnövel) működő speciális szállítószalagot állítottak be, amely csak univerzális dolgozókkal működik, valamint munkaerő-tartalékul szolgál, ha esetleg helyettesíteni vagy pótolni kell valakit.

A korábbi kísérletben részt vett munkacsoportot szétosztották, az új munkacsoport nem nyújtja a várt minőségű munkát, a balul sikerült kísérlet miatt pedig a dolgozók nem vállalják önként az esetleges helyettesítéseket.

A helyi vezetők új megoldásokat keresnek, de még nincs döntés a folyamatban levő kísérletek folytatásáról. Jelenleg kétféle törekvés érvényesül a jövő előkészítésére: a munkakörök rotációja — önkéntes jelentkezés alapján —, valamint a dolgozók univerzális képzése. A munkásautonómia növelésének korábbi akadályait még nem sikerült elhárítani.

Ezek az akadályok többfélék: a rendelkezésre álló anyag és a meglevő felszerelés mint technikai akadály nehezíti az új munkaszervezeti formák bevezetését. Ezt kellene tehát megszüntetni, illetve olyan műhelyt kellene létrehozni, amelyben minden önálló részegységnek automata önellátó rendszere lenne. Az ilyen beruházások azonban jelenleg gazdasági akadályokba ütköznek, ugyanis a nemzetközi konkurrencia nyomására az import egyre inkább háttérbe szorítja a gyártást. Ilyen körülmények között érthető a beruházások mellőzése, mivel nincs biztosíték megtérülésükre.

Ezenkívül szervezeti akadályok is vannak. Mivel bonyolult munkák átalakításáról van szó, ezért az egyszerűbb műveletek csoportosításával kellene kezdeni.

A szakszervezetek várakozó álláspontra helyezkedtek a kísérletek ügyében. A szakszervezeti küldöttek részt vettek a kísérleti munkacsoportok előkészítő értekezletein és havi gyűlésein, de tartózkodó megfigyelői álláspontot képviseltek, illetve beérték általános kritikai vélemény kifejtésével.

A két kísérlet alapján több tanulság vonható le. Mindkét kísérlet motivációi azonosak voltak. A kitűzött célt, a munka iránti érdeklődés felkeltését mindkét esetben elérték: a „rövidített munkaidő” ösztönözte a részlegben a munkát, ezenkívül kialakította az együttműködés légkörét is. A feladatok bővítésére irányuló kísérlet kudarcának nyilvánvalóvá válása előtt a munkásnők kifejezték elége-

dettségüket, mert teljesebb munkát végezhetnek, és szabadon oszthatják be munkaidejüket. A csoportkapcsolatok viszont feszültté váltak, mert nem tudták teljesíteni sem a teljesítmény-, sem a minőségi normákat, a kudarcért pedig egymást okolták. A teljesítménycsökkenés miatt a munkacsoportnak rossz híre kelt a műhelyben, ami megakadályozta, hogy a kilépőket helyettesíteni tudják, és megszüntette a rendszer egyik előnyét, azt, hogy maguk oszthatták be munkaidejüket, és így egyszerre mehettek haza.

A feladatok bővítésére irányuló kísérlet jelentőségében nyilván sokkal ambiciózusabb volt, mint a rövidített munkahét. A rövidített munkahétnek az volt a célja, hogy a munkások a heti termelési program keretén belül önmaguk szabályozhassák napi termelésüket. A feladatok kibővítésével kapcsolatos kísérlet viszont az előbbinél sokkal több területen biztosított autonómiát. Így: a feladatok csoportosítása és változtatossá tétele, a feladatok elosztásának önálló megszervezése, a szállítószalag kiiktatásával a munkaütem önálló meghatározása (a teljesítménynormákat azonban már nem határozhatták meg önállóan), a munka minőségének önálló ellenőrzése és a munkaidő önálló beosztása.

A már említett technikai akadályokon kívül — amelyek tovább mélyítették a munka fizikai terheit — a bukás másik tényezője feltehetően az lehetett, hogy a nagyobb autonómia túl nagy szakadékot hozott létre a korábbi és a kísérleti munkaszituáció között. Nagy ellentmondás van abban is, hogy a munkásnőknek nagyobb autonómiát biztosítottak, illetve hogy a kényszerű taylorizált munkaszervezettel elért eredményekkel azonos eredményekre kényszerítették őket. Ahol a teljesítmény az egyedül elfogadott kritérium, ott valószínűleg egyik szervezet sem képes — a feladatok szétaprózódását és az előírt sebességgel működő szállítószalagot érvényesítő — taylori munkaszervezésen

túllépni. Kérdés, vajon az értékelés során figyelembe vesszük-e az e szervezési módban felhalmozódó elégedetlenséget, keserűséget és a személyiség degradálását. Vajon a vezetés szerint megéri-e, hogy ilyen áron legyen a termelékenység 22⁰/₀-kal magasabb?

A két kísérlet megmutatta, hogy milyen hatást gyakorolhatnak a kiváltságos helyzetek. Az autonóm munkacsoportok szomszédságában dolgozó munkások nem túrték volna el a végtelenségig, hogy miközben ők 22⁰/₀-kal többet termelnek, mégis kevesebbet keressenek. És vajon a „rövidített munkaidőben” dolgozók részlegével szomszédos részlegek huzamosabb ideig elfogadták volna-e, hogy ugyanazért a bérért két és fél órával többet dolgozzanak? A kísérleti részleg tehát nem szigetelhető el környezetétől.

4. A „74-es munkacsoportok” befulladt kísérlete a gumigyártásban

1. A kísérlet motivációi

A hat munkásból álló két munkacsoport autonóm munkacsoporttá alakításának kísérlete csupán egy évig tartott. A vállalatot egy másik üzemében fennálló bajok motiválták arra, hogy belefogjon ebbe a kísérletbe. A termelőmunkások legfőbb kategóriáját alkotó konfekciósok és a művezetők közötti konfliktus miatt ebben az üzemben nagy volt a fluktuáció. A konfekciósok előmenetelének tárgyában — a képzés vezetőjének kezdeményezésére — szervezett üzemi értekezleten a dolgozók kinyilvánították azt a közös óhajukat, hogy nagyobb felelősséget igénylő munkát bízzanak rájuk. Ez lehetővé tenné, hogy abban a korban, amikor már fizikailag nem tudják a szakmát továbbfolytatni,

átsorolják őket, és így — a munka iránti érdeklődés felkeltésével — ne váljanak a munkában eltompultakká. A dolgozók azt is kérték, hogy számukra is biztosítsanak olyan előmeneteli lehetőséget, mint amilyen munkáskariert a gyártásban dolgozók is befuthatnak. Ennek a kísérletnek az elhatározásában az is szerepet játszott, hogy a munkás értékelje munkáját, hogy a munkakörülményeket javítsák, illetve, hogy a munkavégzés elvét módosítsák.

2. A kísérlet jelentősége

A létrehozott munkacsoportoknak nagy autonómiát biztosítottak munkájuk megszervezéséhez. A heti munkaprogramon belül a munkacsoport maga tűzte ki napi termelési tervét. A délelőtti munkacsoport készítette elő a délutáni munkacsoport munkáját, a két csoport pedig minden pénteken közösen állapította meg az együttműködés módozatait. A csoportok azt kérték, hogy kéthetes munkaprogram keretében dolgozhassanak. A munkaidőt és a pihenőidőt belátásuk szerint osztották be: a munkások úgy döntöttek, hogy fél órával korábban mennek haza, és a munkanap lerövidítésére a munka közbeni pihenőidőt használják fel. Azt is megbeszélték, hogy esetleg váltakozó munkaidőt vezetnek be. Miután a konfekciósok műszaki képzést is kaptak, lehetőségük nyílt arra, hogy a korábban a beállítókra háruló gépbeszabályozás csatlakozó műveleteit is maguk végezhessék el. Az ellenőrzés feladatát is rájuk bízták: az anyagellenőrzést, illetve termelésük mennyiségének és minőségének önálló ellenőrzését is. Ezek mind a munka kibővítésének az elemei voltak. A csoport egyik tagja naponta feljegyezte a termelési adatokat, s az eredményeket a havonta tartott értekezleten elemezték. A selejt ellenőr-

zése továbbra is a csoportvezető dolga volt. Ugyancsak a csoport tartotta számon a hiányzásokat.

A munkacsoportok önálló munkaszervezése, illetve az eredmények önálló ellenőrzése feleslegessé tette a művezetőt. Ezért az autonóm munkacsoportoknál megszüntették a művezetők hatáskörét; a csoport jelölte ki az ellenőrzéseket regisztráló titkárt és a különböző gépfelelősöket.

3. A „74-es munkacsoportok” eredményei

A kísérlet évében igen pozitív eredmények születtek. A termelés változatlan szinten maradt, sőt — mennyiségben és minőségben — valamelyest még javult is; az autonóm munkacsoport teljesítménye a munkaprogram 97,5⁰/₀-át érte el, míg az egész műhelyé csak 96⁰/₀-át. Megszűntek a szokásos fegyelmi problémák, és határozottan javultak az emberi kapcsolatok is. Az átértékelődött munka és a nagyobb felelősség miatt a munkások elégedettebbekké váltak, ami meglátszott a motiváltság és a hiányzás arányán is.

Ennek ellenére a munkacsoport mégis a kísérlet félbeszakítása mellett döntött, nem sokkal azután, hogy az egyik szakszervezeti küldöttet — szakmai hiba miatt — elbocsátották. Azt, hogy a hirtelen megszakított kísérletet a vezetés miért nem próbálta meg rögtön újra beindítani, többféleképpen magyarázzák. A következőkben azonban az eseményszerű okok feltárása helyett inkább az autonóm munkacsoport működésében fellelhető akadályokat és nehézségeket igyekszünk kideríteni.

4. A nehézségek

A kísérlet folyamán szervezeti jellegű nehézségek is felmerültek. A tervosztály vezetői szerint a 74-es munkacsoportokkal kapcsolatos kísérlet üzemi szinten zavarta meg a munkát. A termelési program megköveteli a napi egyeztetéseket. Ezt azonban az autonóm munkacsoportoktól nem követelhatték meg, mert ott a megállapított heti termelési program megmászhatatlan volt. Még ennél is nehezebb volt a szerszámok kihasználtságának elérése. Ehhez ugyanis a csoportoknak egyik napról a másikra bele kellett volna egyezniük a gépek kicserélésébe; márpedig ezt elutasították, mivel a gépcserével megszűnt volna megszokott munkautemük. A többi részlegben a gépek kihasználtsága — a termelés szükségleteitől függően — naponta változott; ezt a művezetők irányították. Az autonóm munkacsoport azonban ezt a kényszert nem fogadhatta el, mert ez módosította volna a kísérlet szabályait: az ezzel járó munkaköri csere miatt a gépcsere felbomlasztotta volna a csoportot.

Az autonóm csoport termelését tehát nem sikerült beágyazni az egész műhely termelésébe, s ez a termelési program vezetőitől változtatást igényelt. A kísérlet folytatása oda vezetett volna, hogy át kellett volna értékelniük a műhely általános szervezeti rendszerét, megkérdőjelezve a készletezés politikáját vagy a szalagtervezés rendszerét.

A csoportnak — működése szintjén — ez nehézségeket okozott a termelésirányítási osztállyal kialakítandó kapcsolatában. Az autonóm csoport a termelési program napi egyeztetéseivel — amelyeket korábban rendszerint a művezetők utasításai alapján oldottak meg — szolgáltatott magyarázatot és bizonyítékot a szervezet követelményeinek igazolására. A szervezeti vezetőknek azonban nem volt arra idejük, hogy magyarázatokkal foglalkozzanak. Vagy a tervezés és a műhely között kellett volna egy újonnan ki-

alakított funkciót létrehozni („hogya a tervező olyan szuperművezető legyen, aki biztosítja mind a termelési program elkészítését, mind pedig a műhely irányítását”), vagy pedig a csoportban kellett volna kijelölni egy „belső szervezeti vezetőt, aki nem csak a munkacsoport szóvivője lenne”. Az autonóm munkacsoporttal kapcsolatos kísérlet tehát a termelési programot készítő termelési osztályvezetők és a művezetők között fennálló munkamegosztást kérdőjelezte meg, akik közül az utóbbiak hatalma abban áll, hogy ezt a termelési programot végrehajtatják. Mihelyt a művezető utasítási funkciója megszűnt, a csoport a termelési program esetleges kényszerűségeire sem tudott már reagálni, mert nem ő felelt érte, és mert nem ismerte a programmódosulás indítékait.

Az autonómiával kapcsolatos kísérlet gazdasági akadályai az előbbieken említett szervezési problémát tovább súlyosbították. A gazdasági válság — mivel a termelés csökkentésére kényszerített — megnehezítette, hogy az autonóm munkacsoport megőrizhesse az egyenletes termelés előnyeit. A gépek — tényleges autonómiát követelő — telepítése és elrendezése beruházási problémaként jelentkezett. A rentabilitás miatt a feladatok újjászervezésének elemi szintjén is felhagytak a feladatok bővítésének bizonyos formáival. „A rentabilitás gyakran azzal jár együtt, hogy a dolgokon nem lehet javítani.” (*Szervezési vezető.*)

Ezenkívül még munkatársi és pszichológiai nehézségek is közrejátszottak. A művezetők nyugtalanul szemlélték, hogyan fosztják meg őket korábbi funkciójuktól. „Újra át kell gondolnunk a csoportvezetők feladatait és a szervezeti struktúrákat.” (*Vezető.*) Miután megállapították, hogy a kísérlet csak akkor folytatható tovább, ha az egész szervezet átalakítják, a vezetők gondolkodási időt kértek. Mivel nem akarták a már folyamatban levő kísérletet megszakítani várakozó és semleges álláspontra helyezkedtek, ami

a kísérlet elhalásához vezetett. „Sajnos teljesen magukra hagyták őket... és egyáltalán nem igyekeztek a kísérletet meghosszabbítani.”

A munkásokkal állandó kapcsolatban álló vezetők hasonló beállítottsága sem maradhatott titokban. „Tudták, hogy a kísérlet nem terjedhet el; inkább zavarták, mint segítették.” A kísérlet természetes elhalásának stratégiájához hozzájárult még egyes vezetőknek az az érzése is, hogy megfosztják őket előjogaiktól. Többé-kevésbé tudatosan az volt az érzésük, hogy ki kell várniuk, amíg újra nélkülözhetetlenek lesznek. „A munkásokból kiveszett már minden erő és gondolat. Észrevettük, hogy szükségük van a tekintélyre és az irányításra.”

Ennek ellenére a vezetők megerősítették, hogy újra szándékoznak ilyen típusú kísérletet indítani, néhány vezető pedig azt mondta, hogy ez — bár szerényebb és kevésbé látványos formában — máris megvalósul az üzem többi részlegében: az előkészítésben lehetőség van a gépcserére, ők ellenőrizhetik a gépeket és az anyagokat, a szállítóknál pedig lehetőség van a munkaköri cserére és autonómiára a munka megszervezésében.

A vezetőknek a 74-es munkacsoportokkal szembeni elvárásuk, illetve az a vágyuk, hogy ezek kísérleti stádiumban maradjanak, eléggé ambivalens szemléletet tükröz. Most már tudomásul vették, hogy ilyen típusú kísérlet végérvényesen nem maradhat fenn a műhelybe beékelődve. További fennmaradásához a kísérletet a többi részlegben is el kellene terjeszteni, sőt az egész szervezeti rendszert is át kellene alakítani. Egyesek szerint újra kellene kezdeni a kísérletet, de a korábbtól eltérő szempontokkal. „Azt szeretnénk, hogy az ember gazdagabbá váljék, de nemcsak a munkájában, hanem abban is, hogy fogalma legyen munkája értékéről, és át tudja látni munkahelyét, a vállalatot.” Itt már tisztán kirajzolódik az integráció célkitűzése.

5. Az „önálló modulok” öncélú kísérlete

A konfekcióvállalatnál az autonóm brigádok képezik a kísérletek, a tervek és a viták tárgyát. A vezérigazgatóság, a személyzeti vezetők és a termelés felső szintű vezetői különféle okokból érdeklődnek az iránt, hogy a munka során nagyobb autonómiát adjanak a munkásoknak: a munkahelyi légkör, a munkakörülmények javítása és az utasítás módjainak átalakítása végett, sőt egyesek szerint, az életvitel megváltoztatása érdekében. Ez utóbbi motiváció inspirálta azt a bizonytalan kimenetelű tervet, hogy vállalaton kívül, lakóhelyi önálló munkacsoportokat hozzanak létre. E terv alapja a vállalat és a munkások közötti szerződéses viszony volna, amelynek azonban nincs meg az ilyenfajta eljárásokra érvényes jogi alapja, és olyan akadálya is van, hogy a cég nem garantálja a munkahelyet.

1. A kísérlet helyi megvalósítása

A kísérlet megvalósítása az egyik olyan üzemben a legelőrehaladottabb, ahová mi nem juthattunk be, így jelentőségét sem mérhettük fel. A munkások egy csoportvezető irányításával autonómiát élveznek a munka megszervezésében. A kísérlet állítólag mind a termelést, mind a hiányzásokat illetően pozitív eredménnyel zárult.

Az általunk megfigyelt üzemben viszont a liberalizálási kísérlet kudarccal végződött. A kísérlet célja az volt, hogy az autoriter irányítási módot az önkéntes vezetés formájával helyettesítsék. A kísérlet megvalósítását megkönnyítette a munkaszervezet átalakítása is. Áttérve a szalagmunkáról az „önálló modulokra”, a szállítószalag munkakörei

helyén mintegy tíz — kötetlen munkautemben, de kötött munkaidőben dolgozó munkásnőkből álló — munkakör csoportot hoztak létre. Minden munkakör rendelkezik annyi termékszerkezettel, hogy az az egyes munkásnők számára a munkautemben bizonyos fokú szabadságot biztosít; prémiumot viszont csak az előírt napi termelési program teljesítése esetén kapnak az egyes munkacsoportok. Az „önálló modulok” újjászervezése lehetővé teszi a feladatok csoportosítását. Ennek eredményeképpen az 1 perc 40 másodperces munkaciklusról áttértek a 6—10 perces átlagidőtartamú és több műveletet magában foglaló munkaciklusra. A munkacsoportba szervezés lehetővé teszi egymás segítségét és a beszélgetést is.

Az új szervezés alapján több hónapon át próbálták megvalósítani az önálló fegyelmezést. „A művezetőket minden hatalmuktól megfosztottuk; csak technikai ügyekben hívhatják segítségül őket, de utasítási hatáskörük már nincs.” (Helyi vezetés.) A munka minőségét és mennyiségét nem az egyén, hanem az egész csoport ellenőrzi.

A tervezett és elhatározott módosítást kötelezővé tették. „Azt mondtam: »Szeptember 1-én kezdjük, január elsején pedig már nem lesz több utasítás.«”

2. Az eredmények

A napi munkaprogram teljesítése megakadályozta az irányítási módszerek átalakítását. Csak a dolgozók szabadsága lett nagyobb. „Az igazgató azt kérte, hogy adjunk nagyobb szabadságot a munkásoknak . . . hagyjuk, hogy rádiózzanak és beszélgessenek.” (Gyártásvezető.)

Az eredmények alapján a kísérlet megbukott; a munkásnők sok időt elvesztegettek. „Novemberben, a varrodában a tervet még csak 65%-ban teljesítették úgy, hogy ők ma-

guk kérték a korábbi irányítás visszaállítását.” (*Gyártásvezető.*)

A kísérlettel kapcsolatban sokféle nehézség merült fel. A termelési program problémáinak a megoldása egyben feltételezi a munkakörülmények javítását is. „Modelljeink nem a legtökéletesebbek, s iparilag nem a legjobban megtervezettek. Ez pedig nem segíti elő a munkások autonómiáját.” Vajon ez azt jelentené, hogy csak akkor adható autonómia, ha az eredmények is ellenőrizhetők?

A munkásnők nem akartak önállóan vezetőt választani. A csoportokban rivalizálás kezdődött. „Az volt a benyomásuk, hogy egyesek dolgoznak, mások viszont nem.”

Bár a prémium ugyanannyi maradt, mint amennyi korábban volt, úgy tűnt, hogy pusztán a prémium nem ösztönzi eléggé a csoport teljesítményét. A művezetők rosszul érezték magukat új szerepükben, és mintha nem hittek volna a kísérlet sikerében. „A gyártásvezetők és a csoportvezetők úgy érezték, hogy két szék között a pad alá estek; nem akarták elhinni, hogy felnőtt emberekkel van dolguk.” (*Helyi vezetés.*)

A szakszervezetek, úgy tűnik, belementek a játékba, de feltételezhető, hogy nem hisznek „a dolgozók és a vezetés nyílt közeledésében”, aminek során esetleg a szakszervezeteket kirekesztik.

A magasabb szinteken azért panaszkodnak, hogy nem volt eléggé előkészítve a kísérlet. „Az önálló modulokat túl gyorsan és spontán körülmények között vezettük be... Nem szántunk rá elég időt, hogy híre keljen, és informálódjanak róla.” (*Vezérigazgatóság.*) A képzés oldaláról ugyanilyen hiányosságok merülnek fel.

A valóban univerzális munkakörre való képzés, a művezetők előkészítése, a munkások előzetes munkaköri rotációja a csoportokon belül lehetővé tenné — vélik — a kísérlet jobb körülmények közötti újra elindítását.

A munka újjászervezésével kapcsolatos kísérletek számos formában valósultak meg, kezdve a munkakörök rotációjától a feladatok bővítésének és a felelős funkciók újraelosztásának különféle módozatain keresztül a félig autonóm munkacsoportokig. A munkakörök rotációja vagy szervezett és rendszerbe foglalt, vagy önkéntes és fakultatív. Ez a munkaerő felhasználásának a legjobb módja, de a munkások nem mindig fogadják szívesen.

A feladatok újjászervezésével kapcsolatban megfigyelt kísérletek közül a csizmakészítő üzemben a következő egyenlőtlen eredményeket jegyezték fel: a „kötetlen munkaidő” mint ösztönzés elősegíti a munkaidő bizonyos fokú autonóm megszervezését, ezzel szemben a szállítószalag kiiktatása miatt — mivel nem képesek a teljesítmény- és a minőségi normákat teljesíteni — a feladatcsoportosítás és a termelés önálló megszervezésének kísérlete kudarcra van ítélve.

A gumiüzemben az autonóm konfekciós munkacsoportoknál a munka önálló megszervezése huzamosabb időre terjedt ki, és az ellenőrzés funkciójával egészült ki. Ebben az esetben a termelés szinten maradt, sőt minőségileg és mennyiségileg még javult is, és a munkások kezdetben elégedettek voltak. A kísérlet félbeszakadása az eseményekhez kapcsolódó gazdasági, illetve szervezeti jellegű okokkal függ össze. A gazdasági válság következményei meggátolták a vállalatot abban, hogy az autonóm csoportoknak még több engedményt adjon, mivel ez tovább súlyosbította volna azokat a nehézségeket, amelyek abból származtak, hogy az esetleges napi termelési egyeztetésektől felmentett autonóm csoportot nehezen tudták beilleszteni az egész üzem termelési programjába.

A ruhakonfekció-vállalat kísérlete azért volt eredeti, mert az egész műhelyre kiterjedt. A vezetési stílus liberalizálási kísérlete hosszú ideig tartott, sőt már azelőtt is lé-

tezett, mielőtt megkérdőjelezték volna a munka újjászervezését, aminek során kiiktatták a szállítószalagot, illetve bővítették a feladatokat. A kísérlet kudarcában közrejátszott a teljesítmény zuhanása, a kollektív prémium által kiváltott belső rivalizálás és az autoriter vezetési stílushoz szokott művezetők tartózkodó viselkedése.

A munka újjászervezésének akadályai

Ebben a fejezetben — a korábbi megfigyelések és a feladatok bővítésének ismert esetei fényében — megpróbáljuk elemezni azokat az akadályokat, amelyekbe a feladatok újjászervezési próbálkozásai beleütköznek. Az akadályozó tényezők lehetnek szervezeti jellegű, vagyis a munkaszervezet megtervezésével összefüggő, gazdasági jellegű (a kísérlet költsége) és olyan akadályok, amelyek a vállalatvezetés és a dolgozók viszonyából, valamint a vállalat és a szakszervezet kapcsolatából következnek.

1. A szervezeti akadályok

A következő zsákutcák vannak. A csizmakészítő üzemben a feladatok újjászervezésének kísérlete azon bukik el, hogy az autonóm munkacsoport teljesítményét a szomszédos taylorizált munkacsoportok teljesítményeivel vetik össze. A taylorizált műhelybe beékelődő autonóm munkacsoport sem kerülheti el azokat a termelékenységi kritériumokat, amelyeknek a szomszédos munkacsoportok is alá vannak vetve, így az összevetés után csökken a munkakedve. Ugyanakkor a szomszédos munkacsoportok féltékenyek lesznek azon munkacsoport szabadságjogaira és bérére,

amely olyan előnyös helyzetben van, hogy a többiekénél kevesebbet termel, de többet keres (az autonóm munkacsoportban a bérek olyan magasak, mint az univerzális munkásnőké).

Sem a munkacsoport, sem a közép- és felső szintű vezetés nem képes olyan termelési módot találni, amelyben csökkennének a szalagmunka kényszerűségei, és ugyanakkor a teljesítmény változatlan szinten maradna. Az autonóm munkacsoport a merev termelési rendszerbe ütközik: az autonóm munkacsoport munkásnői kénytelenek ugyanazokat a mozdulatokat, ugyanabban a sorrendben és ugyanazon a berendezésen elvégezni, mint a szállítószalag mellett maradt munkásnők; azzal a különbséggel, hogy az utóbbiak nagyobb mennyiséget termelnek, és ezt a nekik megfelelő ritmusban teszik.

A gyógyszeráru-csomagoló üzemben, ahol a vezérigazgatóság kifejezett kívánságára sem képesek a szalagmunka átalakítására megoldást találni, ugyanilyen természetűek az akadályok. „A kényszerűségek továbbra is a szalagmunkával és a normaidőkkel függnek össze.” A termelékenység jelenlegi kritériumain belül nem marad más, mint a taylorizmus.

A gumiipari vállalat szerint a konfekciós munkacsoportok autonómmá válásának szervezeti akadályait a tervosztály által okozott nehézségek képezik. Ezek a nehézségek csak az egész üzemszervezet rendszerének megkérdőjelezésével lennének megoldhatók, ami érintené az anyagkészlet-politikát és a szalagok megtervezését is.

A különböző megfigyelők másutt is hasonló típusú nehézségeket említene. A sorozatgyártó munka újjászervezésének az az akadálya, hogy a szalag műveletei kölcsönösen függnek egymástól és kiegyenlítik egymást. A munkaszervezet egyaránt akadályba ütközik az autonóm munkacsoport feletti és alatti szinteken.

Bizonyos esetekben az automatizálás is megkönnyítheti az autonóm csoportok létrehozását, de a sorozatgyártás — definíciójából következően — szemben áll az ilyen típusú újjászervezéssel. És mégis a sorozatgyártásban — ahol a szétaprózódott és ismétlődő munka dominál — válik döntő jelentőségűvé a feladatok újjászervezése. A szakmunka területén vagy abban, ami abból megmaradt, ahol maga a munka képviseli a szakma önállóságát, a munkás feladatai ma is különfélék és eléggé sokrétűek; egy karbantartó szerelő vagy egy repülőgép pilótafülkéjének kárpitos a ma is ugyanolyan érdekes és változatos munkát végez, mint a szakma eredeti mesteremberei: az autószerelő vagy a bútorkárpitos. Ezzel szemben a sorozatgyártás megköveteli a munka előkészítését: az anyagellátás megtervezését, a feladatok sorrendjének specifikálását, a termelési láncolatot, ami a funkcionális részlegek feladata. Ezeknek a szakembereknek rendszerint nem érdekük, hogy a munkások autonómiát kapjanak. A feladatok újjászervezése bonyolultabbá teszi munkájukat, és nehezen egyeztethető össze gondolkodásmódjukkal: a taylori munkaszervezet egyoldalú és kényszerítő. A kivitelezők a munkaszervezetben mindig az osztályok hatalmának rovására jutnak nagyobb szabadsághoz, amely hatalmat — a taylorizmus szellemében — a funkcionális osztályok fokozatosan szerezték meg a termelésirányítás hierarchikus osztályaitól. A feladatok újjászervezésével az osztályok bizonyos — az előkészítéssel, a szervezéssel vagy az ellenőrzéssel kapcsolatos — előjogaikat átruházták a kivitelezőkre.

Amennyiben ez az átruházás valóban megtörténik, szükségszerűen kérdésessé válik az osztályok és a kivitelezők kapcsolatának jellege: az egyik műszálgártó vállalatnál az autonóm munkacsoportok működéséről készített belső jelentés úgy fogalmaz, hogy az autonóm munkacsoportok munkásai és a funkcionális osztályok között, a műhelyve-

zetők hierarchikus közvetítés nélkül, kell közvetlen dialógusnak kialakulnia.

Szükséges továbbá, hogy az új típusú kapcsolatok a funkcionális osztályok és a hierarchikus osztályok közti munkamegosztás ellen hassanak. Legfőképpen a másfajta struktúra kialakítása során jelentkező nehézségek akadályozzák a vállalatnál a munka újjászervezését. A vállalatok csak akkor hajlandók elfogadni a munkások autonómiájára irányuló kísérletet, ha az jól körülhatárolt és csak a munkásokra korlátozódik. Amint azonban rájörnek, hogy a kísérlet hatással van az osztályok működésére, a hatalmi struktúra és a munkaszervezet egész rendszerére, a vezetők meghátrálnak e következmények előtt. Az autonóm munkacsoportokkal kapcsolatos kísérletek nem maradhatnak végleg beékelve másféle munkaszervezetbe. Ha mégis, akkor olyan laboratóriumi kísérletekről van szó, mint amilyen a *Western Electric test roomja*,⁴⁰ amire az a meghatározás és önkényesség jellemző, amelyet általában a zárt kísérleti szituáció jelent.

A félbeszakított kísérletekből elsősorban a bátorság hiányzott, mert mindenáron el akarták kerülni, hogy azok a szervezeti struktúrákra is kihassanak. A sikeres kísérlet azonban nem maradhat sokáig beékelődve a taylorizált munkaszervezetbe, mert a modell szükségszerűen fertőz. A kísérletek elterjesztésének kudarca — a Munkakörülmények Javításának Országos Irodája beszámolója szerint⁴¹ — vajon nem inkább a szervezési blokádnak és a *status quo* megvédésének tudható-e be, mintsem a rossz információ-áramlásnak?

⁴⁰ Ez az iparszociológia kezdeti korszakában híres kísérlet kimutatta, hogy a műhelytől elszigetelt munkásnők kísérleti helyzete valójában nem a kísérlet során kipróbálandó tényezőket, hanem a kísérlet eredményeit befolyásolja.

⁴¹ *Lettre d'information*, 1976. február, 4. sz. 3. p.

Kevés vállalat engedheti meg, hogy a munkások feladatainak újjászervezése kikezdhesse általános munkaszervezetét. Márpedig Robert Janson,⁴² a harmadik szektorban végzett amerikai kísérletek megfigyelője szerint a munka sikeres kibővítésének az a feltétele, hogy az mint a teljes szervezetet átalakító és megújító rendszer jelenjék meg. Az esetek többségében ettől a céltől még távol vagyunk.

2. A gazdasági akadályok

A feladatok újjászervezésére irányuló intézkedések a vállalatok számára nehezen elviselhető költségeket jelentenek, amelyek — szerintük — nincsenek feltétlenül arányban a várható eredményekkel. Először is itt vannak az anyagi beruházások: nem biztos, hogy a Volvo Kalmarban létrehozott új üzemének a ráfordításai csak 10%-kal haladják meg a hagyományos munkaszervezetű üzem felállításának a költségeit. A vizsgált csizmakészítő üzem is meghátrált az olyan beruházás előtt, amely lehetővé tenné, hogy az autonóm munkacsoportok működéséhez jobban alkalmazható berendezést tervezzenek. Az anyagi beruházás költségeihez járulnak még az előzetes tanulmányozás költségei és a bevezetéssel együtt járó munkaidő-veszteség, valamint az új struktúrák működésével járó egyéb külön kiadások: a dolgozók kiképzése az univerzális mukakörre, a munkaértekezletekre fordított idő.

A beruházási költségekkel kapcsolatos érv meg is fordítható: ha a modernizálás és az új gépek beállítása esetén nehezen menne a költséges berendezések módosítása, akkor

⁴² Janson, Robert: Job Enrichment in the Modern Office. In: Maher, John R. (szerk.): New Perspectives in Job Enrichment. Van Nostrand Reinhold, London—New York, 1971.

ésszerű megvizsgálni az új berendezések megbízhatóságát és várható élettartamát, és olyan berendezéseket kell beállítani, amelyeken — feltehetően — a munkások még tíz év múlva is hajlandók lesznek dolgozni. Ezen a szinten az az érv is közrejátszik, hogy a vendégmunkások száma egyre apad, és félő, hogy nemsokára ők is hasonló igényekkel lépnek fel, mint a fővárosi munkaerő. Másfelől az új szervezeti formák védelmezői azt helyezik előtérbe, hogy így az autonóm munkacsoportok rugalmasabban alkalmazkodhatnak a termelési rendszer szervezeti változásaihoz.

A vita tétje továbbra is többnyire gazdasági jellegű, és mivel az eredmények jórészt továbbra sem feltűnőek, mindegyik vállalat a konkurensét figyeli, és csak akkor kezd nagyobb szabású változtatáshoz, ha a konkurens vállalat is vállalja ennek kockázatát. Egyik vállalat sem akar lemaradni, vagy társadalmilag túlságosan elmaradottnak tűnni.

A feladatok újjászervezésében a gazdasági tét elsősorban azzal a következménnyel jár, hogy a feladatok újjászervezése inkább a pénzügyi szempontból jól álló vállalatoknál valósul meg, míg a kisebb szabású kísérletek a feladatok újabb bővítését jelentik, nem pedig a már meglevő berendezések módosítását. A gazdasági válság sem kedvez a feladatok újjászervezésére irányuló kísérletek elterjesztésének. Ebben minden megfigyelő egyetért, bár az okok magyarázatában már eltérőek a vélemények.

Az érvelés logikus: a munkaszervezés terén az új berendezések beállítása vonta maga után az újításokat, amelyek a válság idején lefékeződtek. A gazdasági válság még jobban kihangsúlyozza a gazdaságosság, a rentabilitás kipróbált módszereit, és — ennek következményeként — a munka racionalizálását és intenzívebbé tételét állítja előtérbe. Miután a munkanélküliség miatt a dolgozók számára szociális téren kedvezőtlenebbé váltak az erőviszonyok, így

a munkaadók megtehették, hogy a munka humanizálását elősegítő intézkedéseket elhalásszák. Recesszió idején a kilépések száma magától csökken, a munkások — miután változtatásra úgyszincs mód — megelégszenek a már megszerzett állással. Az elbocsátástól való félelem miatt a hiányzások is csökkennek. A szakszervezetek csak a legégetőbb kérdésekkel, a munkahely és az életszínvonal védelmével foglalkoznak, és nem törődnek a munkakörülményekkel.

A vállalatok szerint a válság következtében az érdeklődés középpontja máshová helyeződött. Mivel a feladatok újjászervezése némelyek számára amúgy is luxusnak tűnt, a gazdasági válság csak újabb alibit szolgáltat a kísérletek elhalasztásához.

A már beindult kísérletek azonban folytatódnak.

— „Ami már a megvalósulás útján van, az meg is valósul.” (*Szervezési vállalat osztályvezetője.*)

— „A gazdasági válság nem fékezte le a kísérletek megvalósítását, mivel ezek nem növelik az önköltségi árakat.” (*Kereskedelmi számítástechnikai vállalat személyzeti igazgatója.*)

Egyik megfigyelésünk során (a gumiüzemben) azonban azt tapasztaltuk, hogy olyan nehéz eladási helyzetben, amikor a készleteket csökkenteni kell, illetve lehetetlen a termelés szabályozása, a már folyamatban levő kísérlet megvalósulása is akadályba ütközött.

A kapitalista gazdasági rendszerben a rentabilitás kritériuma dominál. A vállalat szerint a feladatok újjászervezése semmiképpen nem humánus eljárás, hanem mindezekelőtt a vállalat működésének olyan új módja, amely a vállalat bizonyos problémáit megoldja.

Ezért a feladatok kibővítésével és az autonómia növelésével kapcsolatos kísérletek kezdeményezőinek be kell bizonyítaniuk az új formák rentabilitását. Az újításokat —

— elfogadtatásuk érdekében — költségek és profitok fogalmaiban kell számszerűsíteni. A gumiüzemben — a munkaszervezési osztály megállapítása szerint — a gumikonfekció munkájának kibővítése a szíjgyártásban, ami a munkát teljesebbé tette volna, szintén rentabilitási okok miatt bukott meg. „A munka két művelettel való kibővítéséről volt szó, de felhagytak vele, mert megnőtt a gépleállítás, és a rentabilitás is csökkent.”

A feladatok kibővítésével kapcsolatos kísérletek szintjén az önköltségi árakról folyó vita továbbra is nehézséget okozott. Ugyanis az olyan közvetett költségek megtakarításából származó nyereséget is számszerűsíteni kell, amely a fluktuáció és a hiányzás, valamint a munkahelyi balesetek csökkenéséből vagy a munkahelyi légkör javításából ered. Az ezekre szánt kiadások amortizálódását csak hosszú idő távlatában lehetne számszerűsíteni. A munka újjászervezésének gazdasági értékelése feltételezi, hogy a termelési költségek mérlegének hagyományos kritériumai közé más kritériumokat is felvegyenek.

3. Az információ visszatartása

A feladatok újjászervezésének Franciaországban végzett kísérletei elsősorban abban különböznek a skandináv országokban végzett kísérletektől, hogy azokról nem mindig informálják a dolgozókat, és a dolgozók nem vesznek részt a döntésekben.

Tapasztalataink szerint a legtöbb vállalatnál a dolgozókat csak esetlegesen és részben informálják, még a vállalatot olyan közvetlenül érintő területeken is, mint amilyen a munkaszervezés átalakítása vagy a technikai változtatások. A három vállalat közül — ahol a feladatok újjászervezési kísérlete megfigyelhető volt — egyikben sem vonták be a

dolgozókat a kísérlet elhatározásába. Ennek ellenére a csizmakészítő üzemben önkénteseket kerestek a kísérlethez, a gumiüzem autonóm munkacsoportjaiban pedig a konfekciósok önként választhatták vagy utasíthatták el a kísérletben való részvételt, ill. végül maguk határozták el annak leállítását is. A ruhaüzem „önálló moduljaiban” a kísérletet csak a vezetés kezdeményezésére indíthatták be és állíthatták le. „A vezérigazgató megkért, hogy kezdjem el a modul rendszerű munka megszervezését. Ez saját céljaimnak is megfelelt.” (Az üzem vezetője.) „A kísérlet beindítása előtt tájékoztató értekezleteket tartottunk. A munkahelyi környezet kialakításában⁴³ minden munkásnő egyetértett.” A tájékoztató értekezletek tapasztalatai alapján feltételezhető, hogy itt is felülről engedélyezett részvételtől van szó.

A csizmakészítő üzemben a szakszervezeti küldötteknek kötelezővé tették, hogy „megfigyelőként” részt vegyenek a kísérletek megszervezését előkészítő értekezleteken. El kell azonban ismernünk, hogy ennél a vállalatnál valóban igyekeznek a társadalmi kapcsolatokat átalakítani. „Ha látom, hogy változás áll be a termelésben, akkor igyekszem a munkásoknak nyíltan megmagyarázni.” (Fiatal műhelyvezető.) A művezetőket utasították, hogy az újításokat és a változtatásokat meg kell beszélniük a munkásokkal. „A múlt héten például új gépeket állítottunk be a normaszáttal közösen. Megkérdeztük a munkásokat, hogy mi a véleményük a gépek beállításáról.”

A gumiipari vállalatnál a technikai változtatásokkal kapcsolatos információk továbbra is csak informális úton terjednek. „Néhány hivatalos információt adnak, de azok túl általánosak. Aztán majd észreveszik a részlegen, hogy a munkák előrehaladnak.” (Műszaki osztály.)

⁴³ Virágokkal és növényekkel díszített munkatér kialakításáról van szó.

Ennél a vállalatnál viszont konzultációkat tartottak az új gépek beállításának előzetes tervéről. „A dolgozók nagyon érdeklődtek, és sok kérdést tettek fel.” (*Helyi igazgató.*) A tájékoztatást — úgy tűnik — nem minden manipulatív szándék nélkül tartották. „Magunk is tudjuk, mi a helyes megoldás. De az kell, hogy miután beszéltünk a dolgozókkal, ők is ugyanarra a megoldásra jöjjenek rá, mint mi.” (*Normaosztály.*)

A vezetés nemigen örülne az olyan konzultációnak, ami más irányba terelné a döntést. Így az esetek többségében a vállalati vezetés formális, események utáni tájékoztatást nyújt. „Én a művezetők közvetítésével továbbítom az információt, a művezetők pedig a vállalati vezetés közvetítésével adnak magyarázatot. A művezetők magyarázatot kértek arra vonatkozólag, hogy az új technika bevezetése hogyan befolyásolja majd a foglalkoztatottságot.” (*Konzervipar helyi igazgatója.*)

A dolgozókkal való kontaktusokat — bár egyes vezetők szeretnék, ha azok nem lennének annyira formálisak — gyakran akadályozza a művezetők autokratizmusa, akiket még „a hagyományos törzsőrmesteri beállítottságra neveltek.” (*Kereskedelmi számítástechnika-vállalat személyzeti igazgatója.*) Ezért próbálják a művezetőket az emberi kapcsolatokra (human relations) oktatni. A feladatok újjászervezésével kapcsolatos kísérleteiről jól ismert egyik nagy fémipari vállalatnál sem konzultáltak előzetesen a dolgozók képviselőivel: „Ez nálunk nem szokás.” A kísérletek beindításával megbízott vezetők lebecsülték a kísérletek valódi jelentőségét. Legfőbb céljuk az volt, hogy a kísérletek „ne kavarjanak nagy port”.

Franciaországban a vállalatoknál hiányzik a kölcsönös bizalom, amit a szaktanácsadó mérnökök és az üzemszervező szakemberek tapasztalatai is alátámasztanak. E szakemberek közül néhányan úgy vélik, hogy ők ezen a téren

dinamikusabbak, mint a vállalatok, és megpróbálnak kezdeményezni.

— „Szükséges a tájékoztatás, mert úgy sokkal hatékonyabban dolgozhatunk. Két hónapig magyarázunk, és csak aztán kezdünk dolgozni.” (*Üzemszervezési csoport.*)

— „Közbelépésünk előtt mi kérjük, hogy tájékoztassák a dolgozókat, mert a vállalati vezetésnek ez nem mindig jut eszébe.” (*Üzemszervezési vállalat ergonómiai osztálya.*)

— „Azt javasoltam, hogy a dolgozók rendszeresen vegyenek részt a terv különböző fázisaiban... Azt az ötletet azonban, hogy beszéljék meg a dolgozókkal, hogy mit fogunk mi itt csinálni, nem lehetett elfogadtatni a vállalati vezetőkkel.” (*Szaktanácsadó mérnök.*)

A munkaszervezési módszerekben és a vállalatirányításban fontos szerepet játszó vezetők úgy vélik, hogy az esetek nagy többségében elég, ha a dolgozókat a döntés után — vagy pedig egyáltalán nem — tájékoztatják.

— „Elemезnem kellett az ember—gép viszonyát a be rendezéseken ahhoz, hogy tudjam, mit kell majd tennem. Az érdekelteket rendszerint nem szokták megkérdezni. A vezetés ismeri a helyzetet, nekik kell dönteniük.” (*Szaktanácsadó mérnök.*)

— „Az új eljárás bevezetése előtt nem tájékoztatják a dolgozókat, hanem csak akkor, amikor már beindult.” (*Szaktanácsadó vállalat igazgatója.*)

Ritkán fordul elő, hogy a munkásoknak és a művezetőknek különféle megoldásokat mutatnak, és ők esetleg olyan megoldást is választhatnak, ami nem esik egybe a vezetés által előnyben részesített megoldással. De ez kivételes eset. „A jelenleg folyamatban levő száz kísérlet közül körülbelül tíz ilyen példa, ha akad.” (*Szervező.*) Az egyik üzemszervező vezető idézi annak a vállalatnak az esetét, ahol a feladatbővítési terv kivitelezését azért állították le, mert a munkások 60%-a ellenezte.

A műszaki információt a vállalati újságokban a „Modernizálás” című rovatban teszik — utólag — közzé. A döntéshozatal után bizonyos idő elteltével nagy vonalakban jellemzik a terveket anélkül, hogy megvárnák, milyen lesz a visszhangjuk. Az információkat egyébként — jellegüktől függően — szelektálják. „Ha egy üzemet azért szerveznek meg, hogy kétszer akkora legyen a teljesítmény, akkor erről nem értesítik a dolgozókat. Ha viszont egy kávéfőzővel ellátott szép berendezést állítanak be, akkor erről hetenként adnak újabb értesítést.”

Vajon miért hallgatják el a vállalatok olykor a legelemibb információkat is, és miért nem járulnak hozzá egyetlen esetben sem a dolgozók döntéshozatalban való részvételéhez, még akkor sem, ha ezzel növelnék a dolgozók szakmai önállóságát? Ez az elzárkózás azért is paradox, mert a vezetők többsége elismeri, hogy a munkásoknak a munkára, a gépekre vagy a munkavégzés módjára vonatkozó javaslatai technikai szempontból igen értékesek. A következőkben a dolgozók bevonásáról pozitívan nyilatkozó vezetői válaszokból és a munkások javaslataira vonatkozó megjegyzésekből idézünk.

— „A gépeken dolgozó munkások gyakran javasolnak a gépeken különféle módosításokat. Mivel e gépeken dolgoznak nyolc órán keresztül, látják a problémákat...” (*Sütőüzem karbantartási vezetője.*)

— „A munkások számos problémát oldottak már meg gazdaságos és hatékony módon.” (*Konzervgyár igazgatója.*)

— „Új gyártmány bevezetése során számíthatunk a munkásnők javaslataira a gyártásnál is és a hibák elemzésénél is.” (*Csizmakészítő üzem ellenőrzési osztálya.*)

A gumigyártásban tíz év alatt kétszáz javaslat született, amelynek egyharmadát használták fel.

A vállalatok a munkások kezdeményezőkészségére a javaslatok premizálásának egyéni és paternalista ösztön-

zési módjával reagálnak. „Előfordul, hogy technikai kérdésekben kikérik a munkások véleményét, de fontos dologban határozó értekezleten munkást még nem láttam. Nem volt még arra példa, hogy megkérdezzük ezt vagy azt a dolgozót.” (*Üzemszervezési vállalat igazgatója.*)

A munkások számára nyújtandó nagyobb önállóság megkövetelné, hogy azok is részt vegyenek a döntésekben, akikre majd az új termelési rendszer beindítását is rá kell bízni. A feladatok újjászervezési mozgalmának kezdeményezői pontosan megértették ezt a logikát, a skandinávok pedig az új kísérleteket elsősorban úgy tekintik, mint az „ipari demokrácia” elterjesztésének új módjait. Svédországban és Norvégiában az autonóm munkacsoportok dolgozói és képviselői a megvalósítás különböző szakaszain részt vesznek a döntéshozatalban, mind a megszületés pillanatában, mind a működés során. E kísérletek egyik kezdeményezője, Einar Thorsrud elmondja, hogy a norvég tengerészetben csak akkor indulhatott be a demokratizálási folyamat, amikor e tervek vállalásához megszerezték a különböző társadalmi partnerek beleegyezését is.⁴⁴

Az egyik olyan ritka francia vállalatnál, ahol úgy tűnik a legjobban megértették az autonóm munkacsoportok megszervezésében rejlő „általános tárgyalás” fontosságát, ezek a munkacsoportok a kapott döntési szabadság következő korlátaiba ütköznek: „A műhely életére, a célokra, a beruházásokra, a profitok elosztására vonatkozó főbb döntések sem viták, sem megbeszélések tárgyát nem képezik.” (*Belső jelentés.*) A vállalatnál, a kísérlet funkcionálása szintjén, mégis tiszteletben tartják a demokráciát: a műhelyben hozott döntések viták és megbeszélések tárgyát képezik.

⁴⁴ Thorsrud, Einar: La démocratisation du travail et le processus de transformation de l'organisation. *Sociologie du travail*, 1975. 3.

Kevés vállalat fogadja el a demokrácia ilyen kiterjesztését. Mintánkban az egyik vállalatnál (a gyógyszeráru-csoomagolásnál) megállapították, hogy mindaddig nem képesek kijutni a taylorizmusból, amíg betartják az ellenőrzési és a mennyiségi normák jelenlegi rendszerét. A feladatok újjászervezése megköveteli az ellenőrzési rendszer és a termelési célok módosítását, márpedig sem a teljesítménnyel kapcsolatos döntéseket, sem pedig a minőségellenőrzést nem bízzák a munkásnőkre.

A munkások önállóságának növelése beleütközik az autokratizmus hagyományaiba. A vezetők nem akarják megkockáztatni, hogy beosztottaik véleményt nyilváníthassanak. Jelenleg a termelés társadalmi szervezete inkább megosztja a dolgozókat, mintsem együttműködést hozna létre közöttük. A munka újjászervezésével kapcsolatos kísérletek bizonytalan félelmekbe és még mélyebben fekvő fékekbe ütköznek: a vezetők attól tartanak, hogy olyan folyamat mellett kötelezik el magukat, amelynek következményei már nem ellenőrizhetők. A sikeres kísérletek ragályként terjedhetnek. Egyes amerikai kutatásokból az is kiderült, hogy a feladatok kibővítésének első megvalósult kísérletében — amennyiben a sikert fenn kívánták tartani — további funkciókat kellett a munkásokra átruházni, amely tovább fokozta a munkások igényeit.⁴⁵ Az ilyen felismerések nem nagyon bátorítják azt a munkaadót, aki egyébként is attól tart, hogy vállalati hatalmát megkérdőjelezhetik.

Ezért a vállalatok többnyire — ahelyett, hogy elfogadnák a hosszú távú tárgyalásokat — vagy az autonóm csoportokat támogatják, mert feltételezik, hogy ezáltal meg-

⁴⁵ Vö. *Maier, John R.—Overbagh, Wayne B.*: Better Inspection Performance Through Job Enrichment. In: *Maier, John R. (szerk.): New Perspectives in Job Enrichment, i. m.*

oldódik a hatalomra vonatkozó konszenzus kérdése, vagy pedig a velük szemben állók manipulációjának stratégiájához ragaszkodnak.

4. A szakszervezetek bizalmatlansága

Az ilyen beállítottság maga után vonja a szakszervezetek fenntartásait. A szakszervezetek — országtól vagy inkább ideológiai beállítottságuktól függően — igen eltérő álláspontot foglalnak el a feladatok újjászervezésének kísérleteivel szemben. Mint láttuk, Norvégiában és Svédországban, ahol az ipari demokráciának hagyományai vannak, a kísérleteket a szakszervezetekkel való szoros együttműködésben indítják el és folytatják. Úgy vélik ugyanis, hogy a dolgozóknak és szervezeteiknek a munkakörülményekkel kapcsolatos döntések folyamatában való részvétele legalább annyira fontos, mint a megvalósult kísérletekből nyert előnyök.⁴⁶ Ezekben az országokban a szakszervezetek nyomása a munkaszervezet kérdéseiben az újítások döntő tényezője. Más országokban, így Franciaországban is, a szakszervezeti mozgalom csekély érdeklődést mutatott a szervezeti reformok iránt, mert olyan szakmai részvételi formákkal hozták összefüggésbe, mint amilyen a DPO (a célok kidolgozásában való részvételre építő vezetés), amelyet ideológiai beállítottságuk miatt, mint az integrációt szolgáló eszközt elítélték. A szakszervezeti szövetség inkább ellenes és várakozó álláspontjával szemben, a szervezeti

⁴⁶ Lásd ebben a témában a nemzetközi munkaintézet (Genf) munkatársának, Kenneth F. Walkernek *La vie professionnelle dans la société européenne* c. összehasonlító elemzését. *Conférence des Communautés européennes sur l'Organisation du travail. Évolution technique et Motivations de l'homme*. Brüsszel, 1974. november 5—7.

kísérletekkel közvetlen kapcsolatban álló szakszervezeti alapszervek kezdetben tartózkodóak és bizalmatlanok voltak. Így például a csizmakészítő üzemben⁴⁷ — ahol a szakszervezeteket felkérték, hogy vegyenek részt az autonóm munkacsoport havi értekezletein — elmondták, hogy a szakszervezetek nem hisznek benne. „Nem értették, mit akarunk.” (*Műhelyvezető.*) A gumiiipari vállalatnál — ahol a szakszervezeti küldöttek kénytelenek voltak részt venni a kísérleti csoportban — sem a vezetőség nem konzultált ez ügyben a szakszervezetekkel, sem a szakszervezetek nem reagáltak rá. Az egyik villamos berendezéseket gyártó vállalatnál úgy nyilatkoztak, hogy a szakszervezetek — miután meghívták őket a munkaszervezet működését vizsgáló bizottságba — azzal utasították el a részvételt, valamint a „termelési megállapodáshoz” való csatlakozást, hogy nem kötelezik el magukat olyasmi mellett, ami esetleg később őket kötelezi.⁴⁸ A szakszervezetek tehát beérték azzal, hogy megfigyelőként szerepeljenek, és hogy a munkaciklus bővítésével járó besorolások felülvizsgálatát követeljék.

Úgy tűnik, a szakszervezeteknek ez a beállítottsága képviseli a feladatok újjászervezésének kísérleteivel szembeni leggyakoribb álláspontot. Ez a várakozó álláspontra helyezkedő és szigorúan követelőző szemlélet azt jelenti, hogy a szakszervezetek éberrel figyelemmel kísérik a munkaterhek növekedését, a munka bonyolultságának növekedését pedig úgy hasznosítják, hogy ezzel megvédhessék az újrabesorolás követelését.

⁴⁷ Ennél a vállalatnál a szakszervezeti küldöttek nagyon óvatosak a szakmai integrációs kísérletekkel szemben: visszautasították a *work factori* képzési tanfolyamokat, megbuktatták a művezetők és a munkások közös csoportértekezleteire irányuló kezdeményezést, aminek célja a munka megtárgyalása lett volna.

⁴⁸ A vezetés hangsúlyozza, hogy nem óhajt rendszeresen egyezkedni a nagyon is politikai beállítottságú szakszervezetekkel.

A szakszervezeti vezetők beállítottsága kétértelműnek tűnhet; egyfelől elítélik a munkaadóknak a munka bővítésére irányuló politikáját, annak ideológiai tartalma miatt, amely szerint elő kell segíteni az integrációt, újra fel kell használni a selejtet, és előtérbe kell állítani a termelékenységet; másfelől ezzel párhuzamosan, amennyiben a kísérletek sikeresek, a munkahelyen a már megvalósult kísérletekkel szemben nem tanúsítanak konkrét szembenállást, hanem „a nyereség és a veszteség alapján” csak az egyes részleteket értékelik. Meglehet, hogy a tervet formálisan nem támogatják, az viszont előfordult, hogy a sikeres kísérlet kiterjesztését ők maguk kérték.

Ez a szakszervezeti pragmatizmus mélyebb ellentmondásokat takar. A szakszervezeti vezetők nem helyteleníthetnek olyan intézkedéseket, amelyek csökkentik a szétaprózott és elidegenedett munkát. Ezek az újítások azonban — szerintük — szervezeti és stratégiai problémákat okozhatnak. Ha ugyanis az autonóm termelési csoportokban a csoporttagok maguk választják meg a csoport képviselőjét, aki majd szószólójuk lesz a vezetőknél, úgy ez az új szerepkör feleslegessé teheti a dologozók képviselőjének klasszikus szerepkörét. A szakszervezeti vezetők azért rettegnek annyira a dolgozók és a vezetés nyílt közeledésétől, mert ezen csak ők veszíthetnek.

Ha viszont a munkacsoport szóvivőinek funkcióját az amúgy is bátran kiálló szakszervezeti vezetők töltik be, úgy az erőviszonyok a javukra is fordulhatnak, mint ahogyan például Franciaországban, ahol ilyen jellegű kísérletet azért szakítottak félbe, mert az autonóm csoport irányítását baloldali aktivisták tartották kézben. Az autonómiával kapcsolatos kísérletek továbbra is a szakszervezetek és a munkáltatók által képviselt stratégiák és az erőviszonyok összeütközésének lehetséges terepei.

A szakszervezeti küldöttek azonban nincsenek felké-

szülve arra, hogy ezen az új munkaterületen is közbe tudjanak lépni. A különböző szakmai szakszervezetek kétségbeesett reagálása ellenére, a taylorizmusnak végül is sikerült eltávolítania a munkaszervezést a fontosabb harci terapekről, annak ellenére, hogy a munkaszervezet működése továbbra is a munkások állandó és latens ellenállásába ütközik. A munkaszervezet funkcionálásával kapcsolatos kérdések meghatározása a közép- és felső szintű vezetés kiváltsága lett, a harc kimenetele azonban ezen az új terepen továbbra is bizonytalan.

Az ideológiai befolyás veszélye — amire a szakszervezeti szövetségek felhívják a figyelmet — valóságos veszély. Ha az ideológiailag felkészületlen munkások belemennek abba, hogy a munkakörülményekről és a munkaszervezetről párbeszédet folytassanak, ez oda vezethet, hogy elfogadják az együttes igazgatás és vezetés elvét, ami pedig a dolgozók osztályöntudatának meggyengülését idézheti elő.

A jelenleg folyamatban levő kísérleteket értékelő néhány amerikai szociálpszichológus is hitelt adott ennek az aggodalomnak. Robert Janson⁴⁹ a hivatali munkakörök bővítésével kapcsolatos kísérletek cél- és ellenőrzési rendszerét elemezve elismeri, hogy e folyamat elősegíti, hogy a dolgozóknak, valamint a közép- és felső szintű vezetésnek közös céljai, érdekei és törekvései legyenek. Majd ugyanebben a műben Charles Hulin egy motivációvizsgálat során azt a hipotézist állítja fel, hogy a munkásoknak a gazdagabb munkaprogramra adott reakciója aszerint változik, hogy a munkás milyen mértékben teszi magáévá a közép-osztály szakmai értékeit.⁵⁰ Hasonló következtetéseket von-

⁴⁹ Janson, Robert: Job Enrichment in the Modern Office. In: Maher, John R. (szerk.): New Perspectives in Job Enrichment, i. m.

⁵⁰ Hulin, Charles L.: Individual Differences and Job Enrichment, uo.

nak le bírálataukban a CGT és a CFDT is, mivel szerintük a kapitalista rendszer keretei között az autonóm döntés csak csapda; a politikailag felkészült szakszervezetek szerint az irányítás nem osztható meg, és a dolgozóknak nem kell „kezességet vállalniuk a kapitalista irányításért”.

A szakszervezetek ideológiai szigorúsága részben magyarázatul szolgál arra, miért buktak meg azok a hosszadalmas tárgyalások, amelyeket a munkaadókkal folytattak a munkakörülmények javításáról, és hogy az 1973. december 27-i törvények az új munkaszervezeti formák helyett miért foglalkoztak inkább olyan kérdésekkel, mint a munkahelyi balesetek, a munkaütem és a munkahelyi ártalmak.

Ennek ellenére sem a CGT, sem a CFDT nem képviseli egyhangúlag a hivatalos szakszervezeti álláspontot. A szakszervezetekben érvényesülő tendencia — amit a CFDT-ben olyan szövetségek támogatnak, mint például a kissé reformistagyanús Hacuitex — és a normakérdésekkel foglalkozó osztályok továbbra is támogatják — Fredo Krumnov elemzése szerint — az autonóm munkacsoportokkal kapcsolatos kísérletek stratégiai érdekét. „Az autonóm munkacsoportokban a betanított munkások a szalaghoz képest némi kezdeményezési lehetőséget kapnak, amelyből kifejlődhet alkotókészségük. Ez az első lépés az öngazgatásra neveléshez.” (*Normaosztályok szakszervezeti aktivistája.*) Ez az állásfoglalás egyszersmind azt is feltételezi, hogy jobban hisznek a munkaszervezés és az alapszervezetekben folyó szakszervezeti harc spontán lehetőségeiben. Az egyik francia vállalatnál, ahol az autonóm munkacsoportok létrehozásában szerepet játszott a svéd típusú ipari demokrácia átvétele,⁵¹ Annie Borzeix és Daniel Chave tapasztalatai sze-

⁵¹ A paritásos bizottság élén az üzem vezetője áll; felerészben a dolgozók választott képviselőiből, felerészben pedig a vezetés által kinevezett tagokból tevődik össze; a következő jogokkal rendelkezik:

rint a munkások saját céljaik megvalósítása érdekében élni tudtak a vezetés által számukra biztosított szervezési lehetőséggel, illetve szólásszabadsággal és gyülekezési joggal. A kísérleti csoportokban kezdettől fogva megvitatták a bérrel és az új munkaidő-beosztással kapcsolatos kérdéseket. Tehát van lehetőség arra, hogy az új szervezeti struktúrák a követelésekben szereplő célkitűzések megvalósítását szolgálják.

Kutatási tapasztalataink és a külföldi kísérletek figyelemmel kísérése fényében felmerül bennünk az a kérdés, vajon az új munkaszervezeti formák (amennyiben eléggé nagyszabásúak) elterjesztése hosszú távon nem lenne-e alkalmas arra, hogy a szakszervezetekben az orientáció új formáit alakítsa ki. Vajon e formák milyen konfigurációt hoznának létre? Lehet, hogy a tömeg-szakszervezeteknél kevésbé centralizált és kétségkívül szakmaibb jellegű lenne, és talán jobban kihasználná az új munkaszervezeti formák nyújtotta lehetőségeket a munkaszituáció ellenőrzésére. Vajon ez a szakmai szindikalizmus új formája lenne-e? Definíciójából következően csak a korábbi szindikalizmustól különbözne, viszont nem feltétlenül szakítana az osztályszindikalizmus jelenlegi radikalizmusával, és többet törődne azzal is, hogy a követelések stratégiájában nagyobb támadást intézzen a jelenleg működő döntési rendszer ellen, illetve hogy megkérdőjelezze az ipari társadalom szervezeti struktúráit. Vajon ez az új szindikalizmus nem

-
- véleményt nyilvánít a tervezett módosításokról;
 - maga is javasol módosításokat;
 - ellenőrzi az elfogadott módosítások alkalmazását;
 - a kísérletekből levonja a következtetéseket, és dönt végleges alkalmazásukról, illetve esetleges elterjesztésükről. (*Borzeix, Annie —Chave, Daniel: Réorganisation du travail et des relations professionnelles. Offset jelentés. Laboratoire de sociologie du travail et des relations professionnelles, CNAM, 1975. 27. p.*)

lenne-e egyben az önigazgatási törekvések előmozdítója? De az is lehet, hogy ez az ötlet sem egyéb ideológiai csapdánál.

Ha a megfigyelt esetek alapján levont következtetésekből indulunk ki, akkor megállapíthatjuk, hogy a megfigyelt kísérletekből több olyan hagyományosan pozitív eredmény hiányzik, amelyek a feladatok kibővítésével és a munkacsoportok autonómiájával kapcsolatos kísérleteket hivatottak alátámasztani.

Az új gépek beállításának újabb beruházási költségei két vállalatnál is akadályozzák az autonóm munkacsoportok jelenleginél racionálisabb újjászervezését.

A feladatok újjászervezésének költségei nem mindig térülnek meg az elért eredményekben. Ellentétben az optimista várakozásokkal, bizonyos esetekben a munka termelékenységének és minőségének növekedése helyett a teljesítmény a termelés taylorizált munkaszervezetéhez képest csökken, sőt néha a munka minősége annyira leromlik, hogy lehetetlenné válik a kísérletek folytatása. A gazdasági válság miatt előállott szűkösebb kereskedelmi helyzet akadályozza a kísérletek továbbfolytatását, és más, égetőbb problémák kerülnek előtérbe. Miután a vállalatoknak választaniuk kell a nagy rentabilitású taylorizált vagy a humanizált, de sokkal kevésbé rentábilis munkaszervezeti formák között, ők inkább a kiadásokat csökkentik, és nem kockáztatnak.

A szervezés oldaláról nézve: azzal, hogy a vállalat feltárja a munkaszervezettel szembeni latens ellenállást és annak különböző formáit, egyéb szervezési akadályokba is beleütközik. Ilyenek például, hogy a kísérleti részleget nem lehet különválasztani a műhely többi részétől; hogy a tervezési osztály munkájában újabb zavarok keletkeznek: a működő autonóm munkacsoportok megkérdőjelezhetik a

művezetők és a tervosztály alkalmazottai közötti munkamegosztást, amely ellentmondás megoldásához alapvető szervezeti megújulásra lenne szükség. A vállalatok egyelőre nem kötelezik el magukat a munkaszervezeti reformok mellett, mert látják annak következményeit.

Végül vannak társadalmi és kapcsolatokra vonatkozó akadályok is. A vállalati vezetés a kísérletektől a társadalmi feszültségek, a fluktuáció és a hiányzás csökkenését várta. A kudarcot vallott kísérletek viszont újra csak feszültségeket keltenek a munkacsoportok között, illetve csökken a munkakedv, ami végül abban jut kifejezésre, hogy a munkások kilépnek a kísérleti csoportból. Ezzel szemben a kísérletek sikeres szakaszaiban nő a munkakedv és javulnak a munkatársi kapcsolatok.

A bizonytalan eredmények jelentős mértékben hozzájárulnak ahhoz, hogy a szakszervezetek várakozó álláspontra helyezkednek és bizalmatlanok. A szakszervezetek magatartása a szervezeti központok ideológiai ébersége, illetve az alapszervezetek pragmatista nézetei között ingadozik.

A francia vállalatok vezetése a munkások számára csakis kívülről rájuk kényszerített és szigorúan ellenőrzött részvételi formákat képes elfogadni. A dolgozók tájékoztatása továbbra is formális; az autokratizmus hagyományai tovább élnek.

A technikai innováció és a munkakörülmények

Az új munkaszervezeti formák bevezetésével kapcsolatos kísérletek — mint láttuk — számos akadályba ütköznek: a kísérletek a szervezeten belül elszigeteltek, a gazdasági rentabilitás szempontjából vegyes eredménnyel járnak, és elutasítják a valóban demokratikus munkakapcsolatokat. A változtatásra irányuló kísérletek azonban már beindulásuk előtt beleütköznek a mérnökök bizalmatlanságába, illetve technicista mentalitásukból fakadó ellenállásukba.

Az üzemszervezés vezetői és a géptervezők kizárják tevékenységükből a munkaszervezés kérdését. Úgy vélik, hogy a technika végérvényesen meghatározza a munkavégzés módját, és hogy ez utóbbi nem rájuk tartozik, hanem a gépek használóira. A technikai innovációkkal kapcsolatos döntések folyamatában a munkafeltételek kérdésére csak nagyon későn kerül sor, mivel a technikai változtatásokkal kapcsolatos döntés kritériumai között a munkakörülmények kérdése a rentabilitásra vonatkozó megfontolásoknak van alárendelve.

Ahhoz, hogy ezeket az ellentmondásokat mélyebben feltárjuk, érdemes közelebbről megvizsgálnunk a technikai innovációk mechanizmusát, valamint az azt alátámasztó ideológiákat és érdekeket.

1. A mérnökök technicista ideológiája

A feladatok újjászervezésével és a munkások autonómiájával kapcsolatos kísérletek során feltételezik, hogy az adott technológia képes alkalmazkodni a különböző munkaszervezeti formákhoz, és különben is többfajta technológia közül választhatnak. Ez ellentmond annak a hagyományos technicista felfogásnak, miszerint adott időszakban a munkavégzés módja szükségszerűen következik a tudomány és a technika fejlődése által meghatározott és befolyásolhatatlan technikai folyamatból.

A feladatok újjászervezésével kapcsolatos kísérletekkel tehát szemben állnak az olyan érvek, hogy az iparban alkalmazott technikai eljárások nem befolyásolhatók, illetve az a hit, hogy ezek határozzák meg a munkaszervezetet. Az időmérés igazolást talált a szigorú tudományos szellemben; az új technológiákat tervezők a szakmai ideológiák mögött szintén technokrata szemléletet védelmeznek. Bevezetik a műveletek automatikus ellenőrzését vagy a számítógépes adatkezelés új formáit anélkül, hogy elgondolkodnának azon, vajon ezek a technikai eljárások — amelyeket a felhasznált tetemes beruházások miatt hosszú időn keresztül használatban tartanak majd — nem jelentik-e egyszersmind a dolgozók autonómiától és a kezdeményezési lehetőségektől való megfosztásának új formáit. Az a hit, hogy szükség van a legmodernebb technológiák bevezetésére, csökkenti a termelési rendszer hatékonyságára törekvést. Mihelyt az eredmények ellenőrzésére több a garancia, már meg is vannak győződve a rendszerek megbízhatóságáról. A technológiai tudás birtokában a tervezők és a mérnökök felmentve érzik magukat az alól, hogy figyeljenek a műhelyre is, és foglalkozzanak azokkal is, akiknek majd a felállított rendszereket használniuk kell. A műszaki szakemberek féltékenyen őrzik előjogai-

kat, hisznek a technológia egyedülvalóságában, és úgy gondolják, hogy a termelési folyamat szükségszerűen következik a technológiából. Ezért számos üzemszervezési szakember szerint a munkaszervezés nem rá tartozik, hanem kizárólag a felhasználókra.

Ezzel az üzemszervezési műszaki szakemberek — anélkül, hogy tudatában lennének — Taylor megközelítését vallják, aki szerint egy kérdés tudományos vizsgálata feltétlenül elvezet az egyedül objektív megoldáshoz. Ők is egyre inkább úgy gondolják, hogy a technológia szükségszerűen elvezet az egyedül helyes megoldáshoz. „Mi ismerjük a — logikus és egyedülálló — módszert, s ezen nem lehet változtatni. Nem létezik többfajta technikai racionalitás.

Márpedig különféle kutatások bebizonyították, hogy a technológiai kényszerűségek orvosolhatók. Először is ugyanazon technológia különböző típusú munkaszervezeti formákhoz igazodhat. A Tavistock Institut of Human Relations (az emberi kapcsolatok tavistock-i intézete) kutatásai a munka társadalmi-technikai rendszereivel kapcsolatban kimutatták, hogy a munkaszervezet rugalmassága technikai követelményektől függ.⁵² A Tavistock Intézet kutatóinak, bányákban végzett kísérleti kutatás során, sikerült a régi munkarendszer értékeit és hagyományait a széntermelés új technikai rendszerébe átültetniük, s ezzel a munkások újra lehetőséget kaptak munkájuk ellenőrzésére, valamint az önálló munkaszervezésre, amitől a hagyományosan gépesített rendszerekben a feladatok specializációja megfosztotta őket. Több hasonló kísérlet támasztja alá, hogy van lehetőség alternatív munkaszervezeti formák alkalmazására.

A kutatások azonban még ennél is messzebbre mentek,

⁵² Trist, E. L.—Higgin, G. W.—Murray, H.—Pollock, A. B.: *Organizational Choice*. Tavistock Publications, London, 1963.

elfogadván a „fordított perspektívát” annak érdekében, hogy kikutassák, milyen technológiai konfigurációk felelhetnének meg a munkacsoport által választott társadalmi struktúrának. Kiderült, hogy a technológiai konfigurációk — bizonyos határok között — széles területen képesek alkalmazkodni a kívánt társadalmi rendszerekhez.⁵³ Nem létezik tehát előre meghatározott és szigorúan következetes módszer arra, hogyan osszák el a funkciókat emberek és gépek között. A technológiai szükségszerűségek leple alatt megejtett választás valójában társadalmi szándékokat takar. Az alkalmazott technológia azonban valóban befolyásolja a gépeket használó dolgozók döntéseit, illetve befolyásolja kezdeményezőkézségüket. A tudományos munkaszervezés hosszú ideig szolgáltatott alibit a munkások szándékos társadalmi elnyomásához: a futószalag a szállítás egyik gyakorlati eszközéből vált meghatározott munkavégzési módra kényszerítő eszközzé.

Ha viszont a technikai eljárásokban és a szervezési módokban lehetséges többféle változat, akkor talán egy új berendezés kiválasztásánál is számításba lehetne venni annak a munkakörülményekre és a munkások autonómiájának mértékére kiható hátrányait. Norvégiában az autonóm munkacsoportok felállítását patronáló Einar Thorsrud⁵⁴ azt követeli, hogy a munkaszervezet megválasztásáról ugyanolyan címen *határozzanak*, mint ahogyan a vállalati politika egyéb aspektusairól, és hogy ez a döntés a vállalat rendelkezésére álló technikai és társadalmi erőforrásokat is

⁵³ Vö. Davis, Louis E.: The Coming Crisis for Production Management. In: Davis, Louis E.—Taylor, James C. (szerk.): Design of Jobs, i. m.

⁵⁴ Thorsrud, Einar: Changements introduits dans l'organisation du travail et le rôle de l'encadrement. Conférence internationale de l'OCDE sur le Travail dans une nouvelle société industrielle. Paris, 1974. október 15—18.

vegye figyelembe. Jelenlegi gyakorlatunk még igen messze van ettől, így a gyártás technikai eljárásai továbbra is a legfontosabb tényezők a vállalatban belüli kapcsolatok és a szervezeti rendszertípus meghatározásában.

2. A munkakörülmények helye a technikai innovációban

A vállalati szervezők és vezetők helytelenítik azt a gyakorlatot, hogy nem azok foglalkoznak a munkakörülmények és a munkaszervezet kérdéseivel, akiknek a feladata a gépek tervezése is. „Az üzemszervezési cégektől idegen ez a tevékenység; ők tervezik és telepítik a berendezéseket, de a munkatervben nem veszik kellőképpen figyelembe az emberi szempontokat.” (*Ergonómus.*)

„Az egész rendszert technikai rendszerként tervezték meg, a felszerelés társadalmi valóságát viszont — mint olyan emberek csoportját, akik ott élnek — nem tervezték be.” (*Szervező.*) Márpedig, ha a berendezést már helyére tették, később sokkal költségesebb működésének módosítása. „Az olajiparban például akkor fordultak hozzánk, amikor a berendezés jó részét már beépítették. A beavatkozás a munka megkönnyítését és megbízhatóbbá tételét célozta volna, de a berendezés módosítása túlságosan drága lett volna.” (*Szervező.*)

80—90%-ban gépesített munka berendezésénél már csak a berendezések szabályozása és ellenőrzése terén lehet közbelépni, és a választás igen szűk területre korlátozódik.

Az üzemszervezési szakemberek — hogy bizonyos technológiák alkalmazásából fakadó társadalmi következményekért ne kelljen felelősséget vállalniuk — az ügyfél igényeivel takaróznak, a munkaszervezetben tapasztalható

konzervativizmust pedig a munkáltatókra hárítják. „Azok, akik ma berendezéseket állítanak fel, a munkáltatók szándékait követik. Nem valósítunk meg annyt, mint amennyire képesek vagyunk.”

„Az ügyfélnek ilyen jellegű igényei vannak: modernizáljátok ezt és ezt az üzemet. Erre a műszaki szakemberek azt hiszik, hogy ugyanazt a dolgot kell újra megcsinálniuk. Az ipari világban nem jut minden napra új találmány. Ezen a területen kockázat, bizonytalanság uralkodik.” (*Üzemszervezési iroda ergonómusa.*) A munkáltatókat hol azzal vádolják, hogy konzervatívak, hol pedig azzal, hogy a túlságosan is áltechnikai megoldások megtévesztik őket, és a munkakörülmények kérdése háttérbe szorul. „A fémiparban egyes ügyfelek megvásárolják a lehető legkisebb emberi beavatkozást igénylő bonyolult gépsorokat, majd rábízzák őket a külföldi vendégmunkásokra. Mások viszont ma is szakképzett munkaerővel működtetnek lényeges emberi beavatkozást igénylő gépsorokat.” (*Üzemszervezési iroda igazgatója.*) Ebben az esetben a munkaerőpiac határozza meg az elfogadott megoldást.

Egyes vizsgált vállalatok példája is alátámasztja a következő értelmezést. „Ha futószalagot keresünk, akkor a lehető legjobban automatizált szalagot vesszük meg, mert a műszaki jellemzők határozzák meg a munkahelyek számát is.” (*Sütőüzem üzemigazgatója.*)

A legkritikusabb üzemszervezési szakemberek szerint kezdettől fogva figyelembe kell venni a biztonsági előírásokat. „Adunk magunkra annyt, hogy a munkaadókat kötelezzük a munkatörvények betartására, akik gyakran mindent a lehető legolcsóbban szeretnének megúszni, akár a törvények megkerülésével is.” (*Üzemszervező mérnök.*)

Továbbra is a termelés a legfőbb kérdés. A berendezések tervezésével kapcsolatos újabb vállalati igények között már szerepelnek a biztonság kérdései, a fizikai problémák ér-

telmében vett munkakörülmények kérdései (fáradtság, zaj, környezet), de nem kérdőjelezik meg a munkavégzés módját és a tulajdonképpeni munkaszervezetet. „Egyre többen gondolnak a szervezésre úgy, mint ami a fizikai viselkedéssel, nem pedig a munkahelyek elosztásával függ össze.”

„Az ügyfelek már az üzem architektúrája vagy az üzem körüli zöldövezet kérdésével is jelentkeznek, de a munkaszervezés problémáival nem.” (*Nehézipari üzemszervezés.*)

A munkáltatókat érezhetőbben jobban nyomasztja a biztonság és a kényelem, mint a munkaszervezés kérdése. „Ma a divatos témák: a környezetszennyezés és a biztonság.” Ugyanígy jelentkeznek a munkahelyi környezetre vonatkozó igények: a kávéház, a falak színei, a világítás, a külső környezet, a parkolóhelyek; ezek a problémák „a szakszervezeteknek e kérdések iránti érzékenységet” tükrözik.

A mintegy tíz üzemszervezési vállalat közül csak egy vállalatnál dolgoztak ki — a feladatok kibővítésére vonatkozó igény keretén belül — olyan új munkaszervezési tervet, amely a szerelési időt 2 percről 5 percre emelte.

Nyilván a felhasználók is felelősek valamennyire a munkaszervezési módszerek megmerevedéséért. „Egészen jól vagyunk gépesítve. Új modell bevezetésével megpróbálunk a lehető legegyszerűbb módon eljárni, hogy a munkásoknak ne kelljen sokat töprengeniük. A terméket jól elő kell készíteni, hogy könnyen haladjon a gépen.” (*Csizmakészítő üzem fejlesztési osztálya.*) Ha a termék megtervezése után a két elfogadott kritérium a jártasság és a termelékenység, akkor azon sem csodálkozhatunk, hogy a termék megmunkálásán már nem lehet olyan irányban módosítani, hogy a munkások önállóságát növelje.

A vállalati vezetők a rossz munkakörülményekért hajlamosak a berendezések tervezőire hárítani a felelősséget. „Az üzemigazgató az elérhető gépet veszi meg; az üzem-

szervezés pedig tetszése szerint állítja be; és ez a beállítás határozza meg a munkaerő felhasználását.” (*Gumiüzem termékfejlesztési osztály.*) A felelősséget tehát egymásra hárítják.

A vállalat vezetői úgy vélik, hogy a munkavégzés módját az anyagi feltételek határozzák meg, és hogy a gyártók a gépek tervezésekor nem gondolnak azok használóira. „Az ipar gépi eszközöket gyárt, nem pedig a dolgozókra adaptált szerszámot, pedig ezt már tíz éve számon kérjük tőlük.” (*Gyógyszeráru-csomagolás gyártásvezetője.*) Ennél a vállalatnál a karbantartó osztálynak újra kellett szerkeszteni egy gépet, mert csak guggolva lehetett rajta dolgozni.

A konzervgyárban azt vetik a berendezések gyártói szemére, hogy nem törődnek a zajjal és a munkakörülményekkel. Való igaz, hogy a munkásnők egész nap vízben állva és a szalagokon futó fémdobozok pokoli lármájában dolgoznak.

A kozmetikai vállalat műszaki osztályán beismerik, hogy a lehető legnagyobb nehézségekkel küszködnek, mert még nagy összegért sem képesek elérni, hogy a gyártó cég legalább néhány decibellel csökkentse a tíz évvel ezelőtt tervezett gépek zaját. Többszöri reklamáció után valamit módosítottak rajtuk, de a modell kicserélését megtagadták.

Kevés üzemszervezési vállalat rendelkezik ergonómiai osztállyal, és a legtöbb vállalat elismeri, hogy a munkaerőre vonatkozó megfontolások nem nagyon befolyásolják a műszaki berendezések megtervezését. „Nem a mi dolgunk annak megítélése, hogy a vállalat hány köbméter levegőt szán dolgozóinak. Az egyén jó közérzete nem tartozik a mi hatáskörünkbe. Mi nem vagyunk szervezési szaktanácsadók.” (*Üzemszervező vezető.*)

A munkakörülményekkel kapcsolatos — újabban a vállalatoknál terjedő — elemzéseknek kétségkívül nagy pe-

dagógiai szerepük van a technicista mentalitás megszűntetésében.⁵⁵ Az elemzések eredményeit bizonyos számú kritériummal (biztonság, környezet, munkamennyiség, munkahelyi kényelem) összefüggésben mutatják be. Ez a mérnökök és a műszaki szakemberek megnyerését szolgálja, akiket az elemzési módszer alkalmazására kívánnak rávenni. Az elemzési módszer bevezetése sok apró változtatásra vezethet. A munkaszervezet rendszerének alapvető átalakítása viszont már lényegesebb döntéseket feltételez. Vajon képesek lennének-e eljutni idáig azon kritériumok keretén belül, amelyek a munkaszervezetben a vállalatok döntési rendszerét továbbra is meghatározzák? Nem valószínű, hacsak újabb társadalmi nyomás nem hat ebbe az irányba, aminek már van néhány előfutára. Azokról van szó, akik a szerepekbe és a funkciókba való beavatkozás hatására e „struktúrán belüli beállítottságokra és magatartásokra” (*kereskedelmi számítástechnika vállalat személyzeti osztályvezetője*) ható cselekvés felé tartanak. Azért foglalkoznak az emberi környezettel és az emberi kapcsolatok stílusának megváltoztatásával, hogy ne kelljen felvetniük a szervezés módjának bármifajta komolyabb átalakításával szükségszerűen összefüggő hatalmi kérdéseket.

3. A döntési folyamat

A technikai változtatások társadalmi aspektusaira vonatkozó döntések kritériumainak megvizsgálása előtt ismertetjük a munkakörülményekkel kapcsolatos döntési mechanizmusokat.

⁵⁵ A Renault Művek munkakörülmények osztálya által kidolgozott hálót a Fém- és Bányaiipari Egyesület (UIMM) terjeszti.

1. A döntés időpontja

Vajon az újítási folyamat mely szakaszában vizsgálják a technikai változtatásnak a munkavégzés módjára kiható következményeit? Az Európai Közösség egyik kutatási beszámolója⁵⁶ megállapítja, hogy a munkaszervezésnek lényeges része a létszámterv, a létszámtervnek pedig a vállalati terv részének kell lennie. De a megfogalmazásból kitetszik, hogy ez továbbra is csak kívánság!

Ugyanazon iparág üzemszervezési vállalatai beismerik, hogy a feladatok specializációjának kérdése elég későn jelentkezik a berendezés megtervezésének folyamatában. Az előzetes tervek szakaszában nem vetődnek fel a létszámmal kapcsolatos kérdések: itt még csak a technikai eljárások kiválasztásáról van szó. A berendezés általános terve tartalmazza a terep kiválasztását: ebben még mindig nem szerepelnek a munkával kapcsolatos megfontolások. A harmadik szakaszban választják ki a technológiai eszközöket, a létszám csak mint az alkalmazott munkaerő felhasználása jelentkezik (szakképzettség, a berendezés használatának időtartama). Csupán a terv negyedik, az ellenőrzés—irányítás szakaszában merül fel a munkakörök tanulmányozásának gondolata: ekkor vetődik fel az automatizálás mértékének, „az ember és a gép között elosztásra váró munkamennyiség”, a munkaerő létszáma és szakképzettsége előirányzatának a kérdése.

Az üzemszervezés beavatkozása a feladatok specifikálásába lényegében az alkalmazott munkaerő-létszám megjelölésére korlátozódik. „Ezen a szinten mi ritkán avatkozunk be. A munkáltató csak akkor fordul az üzemszervezéshez,

⁵⁶ L'Ergonomie dans le planning du personnel, équipe ergonomique de la sidérurgie allemande. Recherches communautaires européennes. CECA, 17. műszaki jelentés.

ha valamit egyedül nem tud megoldani. Ő felelős a munkaszervezetért, és erről ő többet tud, mint mi.” (*Üzemszervezési vállalat igazgatója.*) Az üzemszervezési vállalatok gyakran éppen ezen a ponton kénytelenek korrigálni az új berendezésekhez tervezett létszámot.

Természetesen a vállalat is foglalkozik munkaerő-tervezéssel. A munkaerővel kapcsolatos megfontolások azonban itt is az utolsó helyen szerepelnek. „A műszaki fejlesztés során a személyzeti vezetés már csak jóval a döntéshozatal után, a beindítás során avatkozik be. De a dolgozókat még csak nem is informálják a tervekről. A tervben a munkaerő csak azért szerepel, mert kiadást jelent, illetve a létszámhiány miatt.” (*Gumiipari vállalat termékkutató osztálya.*)

A munkavégzés módját mindig csak a termelési folyamat kiválasztása után határozzák meg. A munkavégzést rendszerint csak az első sorozat gyártási tapasztalatai után vizsgálják. A szervezők is megerősítik, hogy sem az előzetes felmérés során, sem a tervkészítéskor nem veszik figyelembe a munkaerőt. Meg kell várni a gyártás ipari megvalósulását, illetve a megvalósulást ellenőrző osztályok beavatkozását ahhoz, hogy felvethessék a munkafeladatok specifikálásának kérdését. „Ebben a rendszerben a munkaerő csak körítés.”

Márpedig ahhoz, hogy a technikai előírások ne fékezzék a munkaszervezetben folyamatban levő újításokat, már a termék megtervezésének, illetve a technikai berendezések beállításának pillanatától fogva fel kellene vetniük a feladatok újjászervezésének kérdését. „Ahhoz, hogy egy szagot el lehessen hagyni, pótkészletekre van szükség; ehhez viszont munkaterület kell.” (*Ergonómus.*) Az lenne az ideális, ha a társadalomtudományok szakemberei együtt dolgoznának a tervezőcsoportokkal.

Michelle Durand azt vizsgálta, hogy a döntési folyama-

tokon keresztül hogyan segíti elő a vállalati politika a munkaerő alkalmazkodását a technikai változásokhoz; az öt nagyvállalat közül csak egyben foglalkoznak azzal, hogy hosszú távra megtervezzék a munkaerővel kapcsolatos kérdéseket, és hogy a szociálpolitikát a technikai újításokkal kapcsolatos döntésekkel összekapcsolják.⁵⁷

2. A döntéshozók

A jelenlegi rendszerben a műszaki szakemberek hozzák a műszaki fejlesztésre és az ezzel kapcsolatos munkafolyamatra vonatkozó döntéseket, de úgy vélik, hogy a munkakörülmények és a munkaszervezet kérdései nem rájuk tartoznak. A műszaki újítások előrevivői az üzemszervezési cégek; egyrészt a kutatási-fejlesztési részlegekkel fenntartott kontaktusaikból adódóan, másrészt olyan feladataik következtében, hogy egyik részlegből a másikba ők ültethetik át a technikai eljárásokat. Az üzemszervezési cégek véleménye szerint azonban nem ők hivatottak a munkaerő továbbképzésére; ha ilyen probléma mégis felmerül, akkor azt erre specializált szervekre, elsősorban szervezőkre bízják.

A kulcsrakész vállalatok szállítására vonatkozó újabb igények révén kapcsolatok jönnek létre az üzemszervezők és a munkaszervezők között. „Tulajdonképpen közös úton járunk, mert mindketten a munkaerő képzését kívánjuk elősegíteni a harmadik világban. A valóságban azonban egyfelől van az üzemszervezési terv, másfelől, ezzel párhuzamosan, de ettől teljesen külön, a munkaerő képzése.” (Üzemszervező mérnök.) Ennek a különválásnak az az oka,

⁵⁷ Durand, Michelle: De l'empirisme à la programmation. Offset jelentés. Institut des sciences sociales du travail, Centre de recherche, Paris, 1966.

hogy Franciaországban „nem szoktak a tervrajzot megelőzően emberi kérdésekkel foglalkozó szakemberekhez fordulni.” (*Szaktanácsadó mérnök.*) A munkásszervezők és az üzemszervezők többnyire egymástól elszigetelten lépnek közbe, a többcélú vállalkozások ritkák. Úgy vélik ugyanis, hogy a mérnök képzettsége éppúgy megfelelő e kérdések megoldásához, mint a szervezési szakemberé. „Nem kell a szervezetet misztifikálni! Egy mérnök könnyen eligazodik benne . . . Azok, akik a munkavégzés szerszámaait meghatározzák, a munkát is jól meg tudják szervezni.” (*Üzemszervezési cég igazgatója.*) A munkaerőkérdéssel foglalkozni kellene, ezt a véleményt azonban távolról sem osztja mindenki. „Kevés szakember érzékeli az effajta problémát (a munkaszervezést). A nagy berendezéseket tervező mérnököknek és rajzolóknak nincs ipari gyakorlatuk vagy munkaszervezési tapasztalatuk.”

Néhány modern vállalatnál az üzem- és munkaszervezők sikeres együttműködését dicsérik. „Az üzemszervező műszaki szakemberek és a szervező műszaki szakemberek között szoros az együttműködés. Így gyorsabb és kevésbé költséges a megvalósítás.” (*Vegyes vállalat osztályvezetője.*) Egy másik nagy üzemszervezési vállalat ergonómiai osztálya pedig arra büszke, hogy a tervek során számításba veszik a munka humanizálását, a szükségletek meghatározását és a dolgozóknak a szervezeti változásra adott reakcióit.

A szervezők és az üzemszervezők közti munkamegosztás — ami úgy tűnik a merev munkaszervezés egyik tényezője — a vállalatoknál egyfelől a műszaki osztály és a gyártás, másfelől pedig ezen osztályok és a személyzeti osztályvezető közti munkamegosztás formájában is megnyilvánul. Azok az osztályok, amelyeknek döntései hatással vannak a munkások munkájának tartalmára, a termelés irányításához tartoznak, és ritkán függnek a személyzeti vezetőktől.

Másfelől a munkafolyamatra vonatkozó alapvető döntések jobban függenek a központi műszaki fejlesztési osztálytól, mint az üzemi termelési osztálytól.

Így a megfigyelt gumiipari vállalatnál az új gépek beállítását a központi műszaki osztály és — az üzemek tervezésével megbízott — központi termelési csoport valósította meg. Az új gyártási eljárásokat is a központi műszaki osztály tanulmányozza. Az üzemi műszaki osztály biztosítja viszont az új termékek gyártásba vételét, a felhasználandó anyag, a betartandó eljárasmódok, valamint a minőségi normák meghatározásával együtt. A gyártás csak a részletek technikai módosításait vállalja magára: „olyan problémákkal foglalkozunk..., amit magunk is meg tudunk oldani, mint például a menet közbeni szerelés vagy a műhely szervezési kérdései”.

A funkcióknak és a felelősségnek nagyobb fokú felosztása akadályt jelenthet a fennálló munkaszervezet esetleges módosításánál. A munka napi ellenőrzését végző gyártásvezetők joggal vélekedhetnek úgy, hogy ők jobban elősegíthetik a technikai újításokat, mint a fejlesztési osztály — amelynek nincs kapcsolata a munkával — vagy mint a vállalat által megbízott külső cégek osztályai. „A gépet nem önmagában, hanem környezetével együtt kell nézni.” (*Gyógyszerárugyár gyártásvezetője.*) Egyes helyi vezetők egyenesen az anyagi feltételek kiválasztásának jogát követelik.

A technikai újításokkal kapcsolatos döntési struktúra elemzése — mind a vállalatnál, mind az olyan cégeknél, amelyekre a vállalatok műszaki felszereléseiket bízzák — talán magyarázatot adhat a munkaszervezési formák megváltoztatásával szembeni ellenállásra. Az üzemszervezési osztályok és a műszaki fejlesztési osztályok konkrétan rendelkeznek a technikai újítások adta megoldások, illetve a hozzájuk kapcsolódó szervezési formák megvalósításának

előjogával. Márpedig az üzemszervezés is olyan munkamegosztási folyamat eredménye, amely önállóvá teszi a tervezés, az ipari létesítmények tervezésének és irányításának a funkcióit; az IREP kutatóival együtt úgy is mondhatnánk,⁵⁸ hogy ebben az esetben a munkamegosztásnak az a funkciója, hogy létrehozza a munkamegosztást.

Az üzemszervezési és fejlesztési osztály szakemberei zárt világukban csak a gépies és a minden autonómiát nélkülöző termelési folyamatokat tervezik meg. Számos beszámoló alátámasztja azt a nézetet, hogy a munkaszervezet az üzemszervező mérnökök technicista ideológiája miatt vált merevvé. „Az ember és a gép között fizikai kapcsolat van, amelyet tervszerűen tanulmányoznak. Így a munka egyre gépiesebbé válik. A munkaszervezésnek nincs jelentős szerepe; ma már a gépek diktálnak.” (*Üzemszervezési vállalat igazgatója.*)

Az üzemszervezés egyre több túlkapására reagálva, a munkaszervezés fokozatosan kiterjed a szállításra, az anyagmozgatásra és az egész termelés megszervezésére; a munkaszervezés főleg a gépesítésben és a szakszerűségben mutatkozik meg. Így a leginkább automatizált vállalatoknak nincs is szükségük normaosztályra, mivel a munkaütemet a gép határozza meg. De ezzel vajon megszűntek-e a taylorizmus kényszerűségei is? Az automata gépek kiszolgálói szakszerűbbek lettek ugyan, de elveszítették személyes jellegüket, és ugyanolyan elidegenedett munkát végeznek, mint a szerelőszalagok betanított munkásai. Az üzemszervezés éppolyan munkamegosztást hoz létre, mint a normaosztály.

⁵⁸ Lásd különösen *Bel, M. T.*: Ingénierie et division du travail. In: *Cessieux, Robert és mások*: Recherche sur les processus de la division du travail. Offset jelentés. Institut de recherche économique et de planification (IREP). Université des sciences sociales de Grenoble, 1976.

Az önmagukban zárt üzemszervezési irodák és a szakszerűség kritériumaira való állandó hivatkozás lehetetlenné teszik a technokrata kör megszakítását. Ez a magyarázata az üzemszervezési és a munkaszervezési szakemberek közötti gyenge együttműködésnek. A munkamegosztást létrehozók közötti munkamegosztás garantálja a zárt rendszert és a begyepesedett gondolkodást. Az egyes osztályok bürokratikus szervezete továbbra is megőrzi a merev rendszert, a kikezdhetetlen neotaylorizmust. Az üzemszervezők távolabb vannak a munka emberi vonatkozásaitól, mint a vállalati műszaki osztály, amely időnként kénytelen szembenézni a termelésben dolgozók esetleges reklamációival, mivel a munkában tanúsított viselkedés sohasem reprodukálja hűen a fejlesztési osztályon kidolgozott tervet. A vállalatok azonban már hozzászoktak a meglevő gyakorlathoz és a dolgozók lehűtéséhez. Jól ismert, hogy a szervezetek úgy igyekeznek saját működésüket reprodukálni, hogy „támogatják” a dolgozók passzivitását, és viszonylag érzéketlenek a külső társadalmi környezet iránt.

A nagyvállalatok és a szolgáltató vállalatok szervezete a következő homogén részlegekből áll: gyártás, karbantartás, fejlesztési osztály. A munkamegosztás annál alacsonyabb, minél nagyobb az egész termelőszervezet. Ebből következik, hogy a munka szervezésével foglalkozók gyakorlatilag nem ismerik a munkát. A feladatok újjászervezésében a vezetők nem feltétlenül szándékosan akadályozzák az újításokat, hanem ez az üzemi struktúrából fakad. Ez nem elméleti akadály, hanem a meglevő funkciókkal együtt járó hatalommal függ össze. A vállalatok pedig nagyon is óvakodnak az üzemi struktúra kérdésének felvetésétől.

A technológiák részben korlátozzák a szervezés lehetőségeit. De vajon hogyan kényszeríthetik rá a szervezésre a technológiákat azok a tervezők, akik épp a szervezési tényezőket hagyják figyelmen kívül? Az előzőekben a kér-

dés strukturális akadályait vizsgáltuk. Ezenkívül más akadályok is vannak, amelyeknek természetét a műszaki fejlesztéssel kapcsolatos döntések kritériumainak elemzésével tárjuk fel.

4. Az innováció bevezetésének kritériumai

Ebben a részben a különböző lehetséges megoldások közötti választás kérdésével foglalkozunk. A következő fejezetben pedig ismét visszatérünk a változtatás általános motivációnak, az innováció ösztönzésének kérdésére.

1. A gazdasági kritériumok

A műszaki fejlesztéssel kapcsolatos döntésekben a vállalati vezetők és üzemszervezési szakemberek egyaránt, a leggyakrabban a rentabilitás kritériumát helyezték előtérbe. Az üzemszervezés egyik legfőbb funkciója, hogy megfelelően válasszon a termelési folyamatok, a gépi berendezések és a munkaszervezési módok között. Márpedig az üzemszervezési szakemberek célja az, hogy „bármilyen jellegű beruházás technikai folyamatainak, irányításának optimálisnak kell lennie”.⁵⁹ Tehát a nyereség növeléséről van szó.

A műszaki fejlesztés céljának ilyen meghatározását az üzemszervezési vezetőkkel végzett kutatás is alátámasztja.

⁵⁹ A VI. Terv technológiai bizottsága. Előzetes jelentés. Idézi az IREP-tanulmány: Recherche sur le processus de la division du travail, i. m. 118. p.

A kiválasztás kritériuma: a felszerelés költsége. A legtar-
tósabb és a legrentábilisabb megoldások választása közben
nem veszik figyelembe a munkaszervezési kérdéseket. „To-
vábbra is a gyártási eljáráson van a hangsúly: ha a futó-
szalagos eljárás rentábilisabb, akkor azt választják.” (*Ne-
hézipari üzemszervezés.*) Az eljárás kiválasztása lényegé-
ben továbbra is technológiai és gazdasági jellegű. A kivá-
lasztásnál a munkaszervezési aspektust gyakorlatilag soha-
sem veszik számításba.

A fonóiparban a folyamatos fonásról a fúvásos eljárásra
való áttérésnél a cél kizárólag a termelékenység növelése
volt. Az pedig, hogy ezáltal a munkakörülményeket is meg-
zavarják — úgy tűnik — nem nagyon játszott szerepet e
beruházás előkészítésében.⁶⁰

Maurice de Montmollin szerint az ergonómiában⁶¹ is
hasonlóak a kiválasztás kritériumai. Az ember—gép rend-
szerek kifejlesztésénél is a gazdasági kritériumokat helye-
zik előtérbe: vagyis minimálisra kell csökkenteni a gyártási
és az üzemeltetési költséget, illetve a ráfordítási időt, ki
kell küszöbölni az üzemzavarokat, és biztosítani kell a ter-
mék minőségét. „El kell adni az ergonómiát.”

A megfigyelt vállalatok nagymértékben alátámasztják az
ismertetett célokat. A műszaki fejlesztésről a vállalatok a
pénzügyi költségvetés alapján döntenek. „A piaci keres-
letre reagálunk, majd megcsináljuk a költségvetést. Meg-
vizsgáljuk az önköltségi árat és a potenciális piacot. Ha a
mérleg kedvező, akkor beruházunk.” (*Gumiipari vállalat
termékkutató osztálya.*) A beruházással kapcsolatos döntés-

⁶⁰ Vö. A Gazdasági Információk és Előirányzatok Irodájának je-
lentése. *L'Emploi à long terme dans les industries textiles.* A terv-
bizottság számára készült tanulmány.

⁶¹ *Montmollin, Maurice de: Les Systèmes hommes-machines.* Coll.
SUP. PUF, Paris, 1967.

ben az alacsonyabb hierarchikus szinteken is ugyanaz a kritérium. Példa egy gépvásárlással kapcsolatos döntésre: „Megvizsgáljuk, mit tud a gép. A tervező javasolja a szerződés megkötését. A gépet — megvásárlása előtt — kipróbáljuk a tervező jelenlétében. Ha a dolgozók tudják tartani a munkaütemet, akkor aláírjuk a szerződést.” (*Élelmiszerüzem karbantartó felelőse.*)

A munkaerő költsége itt már szerepel a költségvetésben. A munkaerő fontos tényezője az önköltségi árnak. „A munkaerő költségének csökkentésére törekszünk, mert az üzemben ez a legsúlyosabb tényező. Kisebb létszámra és bonyolultabb gépekre van szükségünk, de ehhez képzettebb ellenőri gárdát kell beállítanunk.” (*Csizmakészítő üzem ellenőrzési osztályának felelőse.*)

Az is előfordulhat, hogy egyes vállalatok ettől eltérően értelmezik a munkaerő-megtakarítás politikáját, vagyis nem a dolgozókat igyekeznek képezni, hanem az automatizálásban bíznak, ami lehetővé teszi a szakképzetlen és olcsó munkaerő alkalmazását. A technológia kiválasztásának ebben a szakaszában a munkaerőt kizárólag mennyiségileg veszik számításba, és a megfogalmazásban a beruházási kiadások nagysága, valamint a rendelkezésre álló munkaerő típusa szerepel. Itt még nincs szó szociális kiadásokról; ezek majd csak jóval később, a munkahelyek megszervezésének szakaszában jelentkeznek. A beruházásokkal kapcsolatos döntések szintjén a munkaerőt csak mint a vállalat bérfelhasználását értékelik.

A munkavégzés kialakításával kapcsolatos döntésekben is ugyanazok a kritériumok. „Aközött kell választanunk, hogy fűrésszel vagy lyukasztóval dolgozzunk. Ez rentabilitási kérdés.” (*Konfekcióüzem igazgatója.*) A munkaszervezésben a műszaki funkció továbbra is alá van rendelve a kereskedelmi funkciónak. Ha pedig egyes vállalatoknál mégis foglalkoznak a motiváció kérdésével, sőt a felada-

tok újjászervezésével, ezt csupán azért teszik, mert a dolgozók elégedettsége is termelési tényező.

A fejlesztéssel foglalkozóknak ahhoz, hogy céljaikat megvalósíthassák, és hogy komolyan vegyék őket, a feladatok újjászervezésénél be kell bizonyítaniuk, hogy az új munkaszervezési formák hatékonyabbak a taylori munkaszervezésnél. „Olyan kísérleteket akarunk végezni, ahol az új szervezési módra való áttéréssel pénzt nyerhetnénk. Szerencsére a mans-i kísérlet elég sok pénzt hozott, és lehetővé tette a nem amortizálódott berendezések helyettesítését. A rentabilitást bizonyítani kell; nem szabad engedni, hogy a mérnökök azt mondhassák: »ezen csak pénzt veszíthetünk«.”

2. A többi kritérium

A rentabilitás kritériumán kívül két másik, kevésbé jelentős szempont is szerepet játszik a műszaki fejlesztés okai között: a technológia és a munkakörülmények. A fejezet elején már említettük, hogy a mérnökök hajlamosak a technikát a társadalmi szempontoktól független adottságként kezelni, s ennek szellemében a munkaszervezés is szükségszerűen következik a technikai-gazdasági célkitűzésekből.

A technika is a divathoz hasonlóan érvényesül: a számítástechnika, az elektronika, a számítógépek alkalmazása a vállalatoknál ragályszerűen terjed. A technika különben is garantálja a minőséget. „Azonos árért vagy még magasabb árért is, az ügyfél olyan szalagsort vesz, ami jobban garantálja a minőséget.” (*Üzemszervezési vállalat igazgatója.*) „Fontos, hogy a megoldás technikailag megfelelő legyen, például konzerválásnál bizonyos megoldások kedvezőtlenül

megváltoztathatják az áru ízét.” (*Élelmiszer-vállalat műszaki igazgatója.*)

A munkakörülmények is hatnak a termék minőségére. Ez ösztönöz arra, hogy az emberrel kapcsolatos kérdéseket technikailag próbálják megoldani, hogy az anyagi feltételeket „megbízhatóbbá” tegyék, hogy kiküszöböljék az emberi tévedés lehetőségét.

Üzemszervezési cégek vezetői szerint a vállalatok nem a biztonsági normák jobb betartásáért áldozzák fel a szociális vagy a dolgozók kényelmét szolgáló beruházásokat. Az egyik ügyfél — elég szokatlanul — a háztartási gépekkel kapcsolatban azt kérdezte, mennyibe kerülne a berendezés, ha nem két, hanem csak egy műszakban használnák. „Azt gondolják, hogy az új szociális rendeletek miatt csak egy műszakban dolgozhatnak.”

Az egyik üzemszervezési vállalat karbantartó osztályigazgatója szerint a vállalatok azt fontolgatják terveikben, hogy meg kellene szüntetni a negyvenórás munkahetet és az éjszakai műszakot.

A nemzetközi szervezetek és néhány szakmai szervezet azt próbálják elfogadtatni, hogy a munkaszervezés kiválasztásánál vegyék figyelembe a társadalmi és a kulturális környezetet is, és tájékoztatókat küldenek a munkaadóknak a munkaszervezési kísérletekről. Ezek között a Volvo a sztár.⁶² Az OCDE* például azt javasolja, hogy a biztonsági szempontok, beleértve az ökológiai sajátosságokat is, már a technikai berendezések megtervezésénél is szerepeljenek;⁶³ a CECA* ergonómiai csoportjai pedig azt nehez-

⁶² Lásd különösen az *Entreprise et personnel* brosrát.

* Organisation for Economic Cooperation and Development.

⁶³ *Le Travail dans une nouvelle société industrielle*, i. m. Ugyan-
ebben a tanulmányban, Einar Thorsrud, az oslói Munka Kutató
Intézet munkatársa, azt javasolja, hogy a szervezetet értékelő gaz-
dasági és technikai kritériumokat egészítsék ki olyan társadalmi

ményezik, hogy a munkaszervezés nem képezi a személyzeti terv döntő részét.⁶⁴

Néhány esetet kivéve — mint például a Volvóét, ahol már a tervezési folyamat kezdetén foglalkoztak a zaj és a munkakörülmények kérdéseivel, éspedig oly módon, hogy az új gépkocsi terve és az új üzem tervezése párhuzamosan haladjon —, a munkakörülményekre vonatkozó vállalati politikának a technológiai tervbe való integrálása még nem általános gyakorlat. A vállalatok még nagyon is őrzik azt a korábbi módszert, ahogyan a munkakörülményekkel mindig is foglalkoztak. „Néha közrejátszik a munkaütem, a minőség, a munka könnyítésének kritériuma is... Csomológépünket újra visszavettük és továbbfejlesztettük, hogy a munka egyszerűbb legyen rajta. Azelőtt három mozdulatra volt szükség, most megkönnyítették a dolgozók munkáját, ami lehetővé teszi, hogy gyorsabb munkaütemben, de kisebb fáradsággal dolgozzanak, ezenkívül így létszámot is megtakaríthatunk.” (*Élelmiszer-vállalat igazgatója.*) A karbantartó vezető így fogalmaz: „azok a legjobb szalagok, ahol a legkevesebb ember van”.

3. A munkakörülményekkel kapcsolatos ráfordítások

Megkérdeztünk vállalati vezetőket és azokat, akik részt vesznek a döntéshozatalban, vajon a munkakörülményeknek körülbelül 10%-os plusz beruházási költséget igénylő javítását elfogadhatónak tartanák-e? Mivel ez az arány ön-

és operacionális kritériumokkal, mint amilyenek „a feladat értelme, a továbbképzés, a döntéshozatalban és a vállalati politika kidolgozásában való részvétel”. 89. p.

* Communauté Européenne de Charbon et d'Acier.

⁶⁴ L'Ergonomie dans le planning du personnel, i. m.

kényes,⁶⁵ ezért a lehetőségek ágazatonként változnak. Beszélgetőpartnereink többsége azonban úgy vélte, hogy ma a vállalat nem vállalhat 10⁰/₀-os veszteséget. „A mai viszonyok között nem fogadható el. Felfelé ívelő korszakokban néhányan bizonyára elfogadnák, elsősorban olyan cégek, amelyek nem a pénzügyeikre, mint inkább társadalmi szerepükre gondolnak.” (*Szaktanácsadó mérnök.*)

Általában azonban úgy vélik, hogy a munkakörülményekkel való foglalkozás eredményeként nő a termelékenység. „Mindig csak a termelékenység növelése jár a fejükben.” (*Üzemszervezési cég ergonómusa.*) A vállalati vezetők több példát is idéztek arra, hogy a munkakörülmények javításával kapcsolatos tervek a magas költségek miatt vallottak kudarcot.

— „Ahhoz, hogy a víz ne csöpögjön állandóan, a futószalagnak a földön volna a helye, de az újabb beruházás túl sokba kerülne.” (*Élelmiszerüzem igazgatója.*)

— „A munkakörök tanulmányozásához szükséges munkakörülményeket pénzügyi okokból nem tudtuk megvalósítani.” (*Gyógyszerárugyár normaosztály-vezetője.*)

— „Egyes esetekben a költségek állítják le a munkakörülmények megjavítását: egy vagyona kerülne a prések zajtalanítása. A munkakörök közti köztes pótkészletek növelése nagyobb helyiséget igényelne.” (*Kereskedelmi számitástechnikai vállalat személyzeti igazgatója.*)

— „Fenn kell tartani a kereseti szintet az egyes munkakörök között. Ha ezt túllépik, akkor a szomszédos munkakörben levő dolgozónak kell a különbséget kiegyenlítenie.” (*Kozmetikai üzem műszaki osztályvezetője.*)

Másutt a rossz munkakörülmények miatti kiadásokat

⁶⁵ Hivatalosan ennyi volt a Volvónál az autonóm munkacsoportokból álló struktúrák részére a technikai beruházás pótköltsége.

hangsúlyozzák. Néhányan pedig úgy vélik, hogy nem mindig a költség a meghatározó, mert sok minden megvalósítható kisebb költséggel is. „Nem a biztonság vagy a környezet kerül sokba, hanem inkább a környezetszennyeződés: erre fordítják az üzemi költségvetés 5—10⁰/₀-át. A biztonság, az esztétikum nem kerülnek ennyibe, mindössze néhány százalékbba. Elfogadásuk inkább hozzáállás kérdése: az szükséges, hogy felkeltsék az érdeklődést.” (*Üzemszervezési igazgató.*) Mint már említettük, a vállalatok kezdenek figyelmet szentelni a környezetre és a kényelemre: de inkább a szigetelésre, a légszabályozásra, az esztétikumra, mintsem a munkaszervezésre.

A vállalatok szerint a jelenlegi szervezési rendszer még mindig a legrentábilisabb, és a munkakörülmények átalakítása sokba kerülne. A kibővített munka több felszerelést és gépet igényel, és semmi garancia nincs arra, hogy a termelékenység ugyanakkora lesz, mint a taylori munkaszervezetben. Ennek ellenére már szerepelnek a gazdasági számításokban a szociális ártalmak költségei is, megpróbálják számszerűsíteni a hiányzást, a munkahelyi baleseteket, a munka minőségét vagy akár a szociális feszültséggel járó veszélyeket. Egyes nemzetközi vizsgálatok — az eredmények és a szervezési változtatások költségeinek összevetéséhez — szigorú mérlegkészítést javasolnak. Figyelembe kell venni: a szaktanácsadás és a kutatás költségeit, az információra és az egyeztetésre szánt időt, a kezdeményezés és a képzés költségét, a betanulás miatti veszteséget, a felszerelés, a gépek és a szerszámok módosítása miatti beruházásokat.⁶⁶

⁶⁶ Metzger, J. M.: Problèmes économiques et financiers. Conférence des Communautés européennes sur Organisation du travail. Évolution technique et Motivations de l'homme, i. m.

Ebben a fejezetben a berendezéseket tervezők technicista illúzióiból indultunk ki, amelyek a változtatással szembeni ellenállás döntő tényezői. A műszaki fejlesztés kritériumainak elemzése során megállapítottuk, hogy ez az ellenállás együtt jár a döntésekért és az irányításért felelős vezetők termeléscentrikus szemléletével: szerintük ugyanis elfogadhatatlan, hogy a rentabilitás 10⁰/₀-át a munkakörülmények javítására szenteljék. Másfelől viszont ők is igyekeznek felbecsülni, mennyibe kerülnek a taylorizmus által okozott társadalmi károk. Az üzemszervezési szakemberek úgy vélik, hogy a munkaszervezés nem az ő dolguk, miközben a vállalati vezetők szemükre hányják, hogy ezzel nem foglalkoznak.

Egyáltalában nem várható, hogy a munkaszervezésben a felvilágosult technokrácia öntudatra ébredése folytán spon-tén fejlődés menjen végbe. A mérnökök szempontjai a lát-szólagos kritikai szellem ellenére sem térnek el lényegesen a vezetésétől. Ritti, az ipari mérnökökről készített vizsgál-atában,⁶⁷ kimutatja, hogy saját karrierjükön kívül legfőbb gondjuk a vállalati célok valóra váltása, és hogy már isko-láskoruktól kezdve elfogadják a vezetés céljait. A Galb-raith által megjósolt fejlődés, miszerint a döntési hatalom a vezetőkről a mérnökökre száll, ebből következően való-színűleg nem változtatná meg alapvetően az ipari társa-dalom értékrendszerét.

A társadalmi küzdelmek és a vállalatok súlyos belső disz-funkciói viszont képesek a dolgokon változtatni. Mint már láttuk, a mérnökök, hogy a fejlődő igényeknek megfelel-hessenek, módosítják szemléletüket. Az üzemszervezésben megjelenik a „kulcsrakész” vagy a „termékkész” üzemek szállításának új igénye. Ezáltal az üzemszervezési cégek

⁶⁷ *Ritti, R. Richard: The Engineers in the Industrial Corpo-ration. Columbia University Press, New York, 1971.*

arra kényszerülnek, hogy ne csak a vállalatok technológiája, hanem a működésükkel kapcsolatos kérdések iránt is érdeklődjenek, és ebből adódóan foglalkozzanak a munkaerővel is. Az igények fejlődése arra kényszeríti őket, hogy saját szolgáltatásaikat elvileg is felülvizsgálják. Ez vagy alvállalkozás, vagy új speciális szolgáltatások (képzők, szervezők) meghonosodásával megy végbe. Ez alkotja a szellemi nyitottság egyik tényezőjét. A merevség feloldódása azonban valószínűleg nagyon lassú folyamat lesz. A belső társadalmi harcok is a tudatosulás egyik tényezőjévé válhatnak: oda vezethetnek, hogy az ember elkezd saját munkájának célja iránt érdeklődni. A társadalmi konfliktusok nyomán a nagy szervezési vállalatoknál olyan kérdések kerültek felszínre, mint a vállalatok ügyeibe való beavatkozások jellege vagy mint a beavatkozások következményei.

A fejlődésemélet

Az előző fejezetben láttuk, hogy a beruházással és a műszaki fejlesztéssel kapcsolatos döntésekben a munkakörülmények is és a munkaszervezés is utolsó helyen szerepelnek.

Általánosabban megfogalmazva: vajon van-e kapcsolat a technikai változások és a társadalmi fejlődés között? Vajon az utóbbi években nem támadtak-e kételyek a haladásba, a normális fejlődésbe vetett hittel kapcsolatban? Ha viszont a technikai újításnak nem döntő tényezői a társadalmi kérdések, akkor melyek a műszaki fejlődés okai és feltételei? A látszólag filozofikusabb első kérdés előtt, először az utóbbi kérdésre próbálunk válaszolni. E kérdéseket továbbra is azoknak a nyilatkozatai alapján tárgyaljuk, akik szakmailag részt vesznek a megoldásban. Ilyenek: az üzemszervezési szakemberek, akiknek az a feladatuk, hogy újításokon gondolkozzanak, és javaslatokat tegyenek, valamint a vállalati vezetők, akik a valóságban élik át azt, hogyan öltenek konkrét formát a modernizálással és az új gépek beállításával kapcsolatos döntések, illetve ismerik azok kiválasztásának kritériumait.

1. A műszaki fejlesztés okai és feltételei

1. A műszaki fejlesztés elősegítése

A technikai eljárások történetéből számos olyan találmányt ismerünk, amelyeket hosszú ideig nem alkalmaztak. Milyen kritériumok döntik el a technológiai találmány felhasználását vagy elvetését? Minek alapján juthat el a találmány a laboratóriumból az ipari gyakorlatba? Az üzemszervezéssel és a technológiai újítással kapcsolatos vállalati döntések vizsgálatából kiderül, hogy a technológiai fejlődés és a gazdasági fejlődés funkcionális kölcsönhatásban van egymással. A technikai újítást csak akkor vezetik be, ha az gazdaságilag is megfelelő. A vállalatokat beruházásaiknál elsősorban a rentabilitás foglalkoztatja. Minden vállalat jelmondata: minél kevesebb kiadással minél többet termelni, és a beruházást a lehető leggyorsabban amortizálni. „A költségek csökkentése végett gépesítünk. Ez rentabilitási kérdés.” (*Csokoládégyár műszaki igazgatója.*) „Várjuk a kedvező alkalmat, hogy a technikai eljárások javításával csökkenthessük a költségeket.” (*Gyógyszerárugyár normaosztálya.*)

A rentabilitás viszont határt is szab a beruházásoknak. Régi berendezés addig működhet, amíg versenyképes. Az új technológiák alkalmazása a költségek és a fejlesztés révén szerzett haszon viszonyától függ.

A költségeken kívül további kritérium a technikai újítások következményeként elvárt termelésnövekedés. A vállalat a termelési kapacitás fogalmaiban gondolkodik. Ebben az esetben a piaci lehetőségekre hivatkozik. „Azért van szükség műszaki fejlesztésre, hogy többet termelhesünk, és hogy jobban reagálhassunk a növekvő keresletre.” (*Sütőüzem karbantartórészleg-vezetője.*) „1960 és 1970 között az évi 15—20%-os növekedési arány mellett, a

számítógép alkalmazásával is megoldhatatlan problémákkal néztünk szembe.” (*Kozmetikai gyár számítástechnikai osztálya.*)

A műszaki fejlesztéssel kapcsolatos politikában a konkurencia is szerepet játszik: a piaci verseny, az árak és a kínált termékekben testet öltő munkák konkurenciája. „Húsz éve tömegtermelést folytatunk, a lehető legalacsonyabb egységárakra törekedve.” (*Szervező.*) Vagyis a pótermékek és az új piacok felkutatása egybeesik a gazdasági biztonságra és stabilitásra való törekvéssel.

Egyes üzemszervezési szakemberek azonban arra is utalnak, hogy a gazdasági számítások nem mindig pontosak, és hogy az új eljárásokat néha el is túlozzák. Az új kutatása legfőképpen az új termékekre vonatkozik.

A technikai újítások részben a termék minőségének a javítását célozzák. Ezt szolgálhatja a nyersanyagok kutatása is. „Az egyik festékgyártó cég olyan tökéletes fekete gumifestéket állít elő, amellyel a lekaparási műveletnél 5—10%-os megtakarítás érhető el. E fekete festéknek termékeinken való alkalmazásával egy lépéssel előbbre léphetünk a technikai haladás útján.” (*Gumiipar minőségellenőrzési osztálya.*)

A nyersanyag-technológiák gyors fejlődése egyes esetekben akadályozhatja az átalakítás technikai eljárásainak fejlődését. „Egyes termékek előállítása egyre több olyan speciális szakmunkát és technikai eljárást kíván, hogy nincs idő ezek automatizálására.” (*Csizmakészítő üzem termékkutató osztálya.*)

Másutt, a minőségjavítást szolgáló technikai újítás közvetlenül a termék átalakításával kapcsolatos műveletekre irányul. „Minden ügyfél olyan terméket keres, amelyet a legkönnyebben alkalmazhat. Ez a technológiai újítás szempontjából nagyon fontos kényszerítő erő. Például most a

megmunkált fém rugalmasságát kutatjuk.” (Üzemszervezési vezető.)

A termék minőségének a kérdése a gyógyszeriparban és az élelmiszeriparban is előmozdítja az újítást. „Egyre szigorúbban bíráljuk el a gyógyszer minőségét: ez kötöttebb munkakörülményeket és gépek beállítását igényli.” (Gyógyszeráru-csomagolás termelésirányítási vezetője.) Ebben az esetben a cél a tévedések kiküszöbölése. Más esetben pedig gyártási technikai eljárásokról van szó. „Azért tervezünk berendezéseket, hogy bizonyos termékeket jobban elő tudjunk készíteni, és hogy például a gyümölcslevet jobban homogenizálhassuk.” (Konzervüzem minőségellenőrzési osztálya.)

Az új termékek is fontos szerepet játszanak a termelés technikai eljárásainak megváltoztatásában. „Ha azt látjuk, hogy valamelyik piacra dobott termékünket veszik, akkor változtatunk a termelési eszközökön.” (Üzemszervezés osztályigazgatója.)

A piackutatás tehát ugyancsak szerepet játszik a technikai eljárások fejlődésében. Egyesek azonban a hátrányait is említik. „Egyszer csak észrevevesszük, hogy az ügyfél az úr. Például eddig bizonyos termékek acéllemezéből készültek, most pedig rozsdamentes acéllemezéből vagy különleges ötvözetekből kérik ugyanazt.” (Üzemszervezés.) A kereskedelmi igény leszűkülhet csupán a csomagolás módosítására. „A celofán csomagolás után új címkéző anyag is kellett.” (Élelmiszeripar.)

Az ügyfelek „új szükségleteire” hivatkoznak. A kapitalista társadalomban azonban nem a társadalmi szükségletek ösztönöznek új technológiára, hanem a szükségleteknek a piaci keresletben való megnyilvánulása. Azokról a fizetőképes társadalmi szükségletekről van szó, amelyeket — mint tudjuk — a reklám már előre manipulálhat. „Hét-nyolc program is van egy mosógépen — ez pazarlás.”

(*Üzemszervezési cég ügyfélosztályának vezetője.*) Ismert módszer: újabb és újabb szerkentyűk beiktatásával tartják fenn a termék magas színvonalát.

Az új termékek kutatása, illetve piacok szerzése jobban elősegíti a technológiai változtatást, mint a sürgős társadalmi problémák mielőbbi megoldásának vágya. Ennek ellenére több beszélgetőpartnerünk nyilatkozott úgy, hogy a vállalat szociális légkörével való foglalkozás a technológiai változtatásokat is elősegítette. Ugyanilyen hatású lehet: a „szakszervezetek által gyakorolt nyomás”, a „szociális kérdések” és a más vállalatoknál tapasztalt továbbfejlesztési modell is. „Ami ott lehetséges, az lehetséges másutt is.” (*Élelmiszerüzem műszaki igazgatója.*)

A társadalmi konfliktusoknak technikai újítással való megoldása azonban valójában nem egyéb, mint a társadalmi problémák előli menekülés. „A munkahelyi kényszer megbénítja a dolgozók kezdeményezését. Paradox módon ezzel segítik elő, hogy a munkaerő számára kisebb fogyasztású szerszámokat tervezzenek. Majd olyan megoldások felé irányítják a beruházásokat, ahol már egyáltalán nem kell ember.” (*Üzemszervezési vállalat igazgatója.*) A vállalatok tehát azért automatizálják a termelést, hogy kirekesszék az üzemből a munkanélküliség társadalmi problémáit.

2. Az újítási folyamat

A kutatás-fejlesztés átmenetet képez a laboratórium és az ipari eljárás között, és azon munkálkodik, hogy a kutatási eredmények az iparban is alkalmazhatók legyenek. Az a tény, hogy az újítás gazdasági kritériumoktól függ, azt eredményezi, hogy a kutatás strukturálisan függ az ipartól. Egyes szakírók nehezményezik, hogy „a tudomány a tőke

szolgáltatásra toboroz”. Az ipar valóban továbbra is a kutatás-fejlesztés alkalmazásának kiváltságos terepe: például az Egyesült Államokban a teljes kutatási alap 70⁰/₀-át az ipar hasznosítja. Benjamin Coriat, a francia kutatásról-fejlesztésről készített tanulmányában kimutatja, hogy a kutatást-fejlesztést az állam finanszírozza, és ezt a vállalatok ellenőrzik.⁶⁸ Ebből a szerző arra következtet, hogy a technikai eljárások nem semlegesek, mivel egybe kell esniük a tőke értékesítési követelményeivel.

Az üzemszervezési szakemberek kapcsolatban állnak a kutatással-fejlesztéssel, és így értesülnek az újítási lehetőségekről. Az üzemszervezés és a vállalatok ennek megfelelő szerepe az újításban még vita tárgyát képezi. Ez függ az ipari részlegektől, és függ a technológiai újítás jellegétől is. Az új gépek beállítását és a meghatározott fontoságú technikai változtatásokat illetően, a vállalatok nemigen tudnak eltekinteni az üzemszervezés szolgáltatásaitól. Az a tény, hogy az üzemszervezési szakembereknek a legkülönbébb vállalati részlegeken kell beavatkozniuk, és hogy gyakran találkoznak a tervezőkkel, lehetővé teszi számukra a technikai eljárásoknak az egyik részlegből a másikba való átültetését, és így az újítást, illetve a műszaki fejlesztés terjesztését.

Az újítás elindulhat eszmecseréken keresztül is. Az információcsere megszokott formái: a vállalatlátogatások és a nemzetközi kooperáció. „Az egyik nemzetközi csoport tagja vagyunk mint az egyik nagy amerikai cég leányvállalata. Műszaki szemináriumokat tartunk, ahol a saját területén mindenki a saját szempontjai szerint haladhat előre, illetve hála a munkaütemben, a sebességben, a holt idő csökkentésében egyre nagyobb teljesítményt követelő

⁶⁸ Coriat, Benjamin: Science, Technique et Capital. Coll. Science ouverte. Éditions du Seuil, Paris, 1976.

ügyfeleknek, a haladás mindenképpen követelmény.”
(*Üzemszervezési cég igazgatója.*)

Egyes szakemberek a technikai eljárások fejlesztésében az alap kutatások jelentőségét hangsúlyozzák, és nehezményezik, hogy ezekre nem nyújtanak kellő hitelt. A működő találmányok elsősorban az élenjáró iparokban, különösen pedig a hadiiparban érvényesülnek. Robert Ayres szerint az Egyesült Államokban a technológiai fejlesztés a katonai kiadások nagyságától függ.⁶⁹ David Dickson szerint Angliában a kutatás-fejlesztés költségvetésének a felét katonai célú kiadások teszik ki.⁷⁰

A nagyvállalatok is kiveszik részüket a technológiai fejlesztésből. A fejlesztési osztálynak és a kutatási osztálynak hasonló szerepe van, mint az üzemszervezésnek. „Egyes osztályok évenként tartanak értekezletet. Külső segítséget is kapunk. Negyedévenként pedig tájékoztatjuk külföldi barátainkat legfontosabb újításainkról; egyébként én is mindenről tudok, amit külföldön csinálnak.” (*Kozmetikai vállalat műszaki osztálya.*)

Némely vállalatnál a kutatási osztályhoz hasonló részleg működik. „A haladással-újítással a hierarchián kívül álló osztály foglalkozik, amelynek feladata az új szabadalmak, az új típusú munkák és az új anyagok tanulmányozása. A folyamatban levő munkák fejlesztéséhez e csoport műszaki vezetése kutat új anyagok után. Ők végzik a rentabilitásvizsgálatokat is, és ők döntenek az új anyagokról.” (*Kaucsuküzem.*)

Egyes vállalatok végeznek kutatásokat, de nem használják fel őket; más vállalatok viszont kizárólag csak alkal-

⁶⁹ Ayres, Robert: *Prévision technologique et Planification à long terme.* Éditions Hommes et Techniques, Paris, 1972.

⁷⁰ Dickson, David: *Alternative Technology and the Politics of Technical Change.* Fontana, Collins, 1974.

mazzák a kutatások eredményeit, mivel a kutatási programok irányítása továbbra is a kereskedelmi osztály kezében van. Az újítási folyamat a kutatási-fejlesztési, a gyártási eljárási és a kereskedelmi osztály együttműködésével megy végbe. „Ebben az üzemben az újítás olyan formában valósul meg, hogy együttműködés van az eladási részleg — amelynek külső kapcsolatai vannak — és a termelési osztály képviselői között.” (*Kozmetikai gyár gyártásvezetője.*) A műszaki fejlesztés megszervezéséhez nem mindig könnyű összehangolni az üzemi képviselők és a külső részlegek munkáját. „A cégek őrzik a gyártási titkokat.” (*Üzemszervezési vállalat osztályigazgatója.*)

A vállalatok — fejlesztési stratégiájuktól függetlenül — mindig színterei a technikai újításoknak, ha hasznosítják az alulról jövő kezdeményezéseket. Például a karbantartó részlegben a dolgozók igyekeznek megvalósíttatni ötleteiket. Ebben az esetben a műszaki fejlesztés egy sor technikai újítás folyamatos felhalmozódása. Így van ez az autóiparban is. Hasonló folyamat megy végbe több vizsgált vállalatnál is. „A gumiabroncs alapanyaga a gyártás kezdete óta nem sokat fejlődött. Mindig ugyanazt a súlyos anyagot fejlesztjük tovább. A fejlődés apró javítások sorozatából áll. A gépek pontosabbak.” (*Normaosztály.*) Bár az üzemszervezési szakemberek szerint az alulról jövő találmányok ritkák, és lassú a megvalósításuk, több szerző⁷¹ mégis úgy véli, hogy a termelési folyamatban a munkavégzés közben megvalósított újítások döntőek. „Az ilyen, külön beruházásokat nem igénylő, apró újításoknak valószínűleg nagyobb hatásuk van, mint a laboratóriumi találmányoknak.” Hasonló ehhez a vállalati újításokról vallott kínai felfogás is. Maurice de Montmollin, a Kínai Népköztár-

⁷¹ Lásd különösen *Rakowski, Marc*: L'union du capital et de la science. *Les Temps modernes*, 1976. január, 354.

saságban tett tanulmányútja után leírja, hogyan fejlesztették tovább a kínai üzemekben egy új terméket vagy új gépet a „hármás egység csoportján” belül, amely a tömegek által javasolt és a „felsőbb szervek” által jóváhagyott „régí” műszaki szakemberekből, ügyviteli és szakmunkás káderekből áll. A hármás egységet egy műszaki szakember irányítja. A régi szakemberek általában a létszám felét teszik ki.⁷²

2. Technikai fejlődés és társadalmi fejlődés

Mivel a kapitalista társadalomban a technológiai újítás szinte kizárólag a gazdaságtól függ, nehezen jósolható pozitív jövő a technikai fejlődés és a társadalmi fejlődés viszonyában. Ennek ellenére az ipari társadalomban hosszú ideig fennmaradt a haladás utópiája. Ebben az utópiában nemcsak a munkáltatók hittek, hanem behatolt a munkásmozgalomba is. A szocialista mozgalmat azok a saint-simoni eszmék befolyásolták, miszerint a tudomány fejlődéséből fakad az anyagi jólét, az anyagi jólétből pedig a társadalmi fejlődés. Csupán az utóbbi években kezdtek kételkedni az automatikusan bekövetkező haladásban. Az ötvenes években, a munkásmozgalom megmerevedésének időszakában, a CGT leleplezte a kapitalista rendszert, amely nem képes úgy „hasznosítani a technikai fejlődést”, hogy az társadalmi fejlődéssé alakuljon át; ugyanakkor azonban a „technikai fejlődés” fogalmát nem bírálták, és a „moder-

⁷² Vö. *Montmollin, Maurice de: Quelques aspects de l'organisation du travail en Chine populaire. Centre de formation supérieure au management. 1975.*

nizálás” kedvező elvi állásfoglalásra talált.⁷³ Az utóbbi években a második jelentős francia szakszervezet, a CFDT mutatott rá a fejlődésideológia konzervatív szerepére.⁷⁴

Várákozásainkkal ellentétben, a vállalatok vezetői és az üzemszervezés vagy a szervezési szaktanácsadás vezetői jórészt igen szkeptikusak a tekintetben, vajon a technikai fejlődés valóban a társadalmi fejlődés irányába mutat-e. A szkepticizmus nagyobb mérvű az üzemszervezési és a szervezési szakembereknél, mint a vállalati vezetőknél. A technikai fejlődés és a társadalmi fejlődés viszonyáról megkérdezett vállalati vezetők fele kételkedik e viszony pozitív alakulásában, míg 20 megkérdezett szervező, illetve üzemszervező mérnök közül 17 mutat pesszimista beállítottságot.

Nézzük, hogy a megkérdezettek milyen érvekkel támasztják alá nézeteiket. Az optimista szemléletet képviselő vezetők közül néhányan úgy vélik, hogy a technológia befolyásolja a munkakörülmények átalakítását. Ezenkívül hisznek abban, hogy az automatizálás jótékonyan átalakítja majd a munkások életét. „Tizenöt évvel ezelőtt a nyolcórás kézi csomagolásnál jobban elfáradtak a munkások.” (*Gyógyszerárugyár termelésirányítási vezetője.*) „A fáradságos és lélekölő feladatoknál csodálatos haladást értünk el a technikával.” (*Kereskedelmi számítástechnikai vállalat személyzeti igazgatója.*)

E nézet hirdetői szerint a technikai fejlesztések céljai között a kreatív munka is szerepel. „Ha javítjuk a gépek összekapcsolását, ezzel megszüntetjük az apró bors kézi összeszedésének hálátlan feladatát.” (*Konzervüzem normaosztály-vezetője.*) „Minél több új modellt gyártunk, an-

⁷³ Durand, Claude: Positions syndicales et attitudes ouvrières à l'égard du progrès technique. *Sociologie du travail*, 1960. 4.

⁷⁴ Vö. Edmond Maire általános beszámolójával a CFDT XXXVI. konferenciáján. Nantes, 1973. május 30—június 3.

nál jobban kibontakozhat a dolgozók alkotószelleme... Így mindenki úgy érezheti, hogy ő hozza létre az árut, ő is hozzájárul kialakításához.” (*Csizmakészítő üzem műhelyvezetője.*) Érdemes ezt a gondolatot a ruhagyári munkások érzésével is összevetnünk.

A vezetők körében azonban gyakran találkozhatunk meg nem indokolt elvi megállapításokkal is. „Az üzemekben a munkakörülmények igen nagy fejlődésen mentek keresztül, ami a technikai eljárások fejlődésével függ össze. A miénk modern üzem.” (*Gumiipari vállalat osztályvezetője.*)

Egyesek nem tudják még, hogyan értékeljék azt, hogy az unalmas munkát, illetve a számítógép miatt elszegényedett feladatokat a nagyon „kimerítő” és ismétlődő munkakörök megszüntetésével kompenzálták. Kevés optimista véleményben szerepel indokként az életkörülmények fejlődése. „Az autó a munkán kívül megteremtette a hétvégét is.” (*Gyógyszerárugyár egyik vezetője.*) Az egyik üzemvezető viszont, az autótutak példáját említve, azon töpreng, vajon nem kellene-e korlátozni az autózást.

Az optimista üzemszervezők az üzemek felállításában tapasztalt előrehaladást, illetve a szemlélet fejlődését említik.

Akik kétségbe vonják azt, hogy a technikai fejlődés és a társadalmi fejlődés együtt haladhat, azok véleménye két nézet között oszlik meg: az egymástól független társadalmi fejlődés és a technikai fejlődés elve, illetve a technika fejlődésének katasztrófaelmélete között. Az előbbiek úgy gondolják, hogy a társadalmi fejlődés dinamikája és a technikai fejlődés dinamikája eltérnek. „Bár van köztük kölcsönhatás, itt mégis eltérő dinamikákról van szó. Minden társadalmi fejlődés kényszerű pótlékként integrálódik az őt bekebelező technikai fejlődésbe.” (*Üzemszervezési cég igazgatója.*)

A munkaszervezési változásokat, amelyek a szervezők szerint a társadalmi haladás feltételei, a vállalatok luxusnak tekintik. Ez érvényes a gazdagabb iparágakra és a piackutató vállalatokra, valamint azokra, amelyek látogatásokat szerveznek üzemeikben (gyógyszerárugyár, kozmetikai üzem), de nem érvényes a gépiparra. Nem szabad viszont azt hinnünk, hogy a vállalatoknál a szervezés megkérdőjelezhetné a technológiát. „Attól félek, hogy a technikai újítás nem lesz társadalmi-technikai jellegű, és hogy a társadalmi újítás ezzel párhuzamosan halad majd. A két jelenség napjainkban elkülönül egymástól.” (*Szaktanácsadó szervező.*)

Az üzemszervezők is úgy vélik, hogy a technológiai fejlődés nem feltétlenül vonja maga után a társadalom jobbítását, és hogy a munkásokat — akiket azzal kecsegtetnek, hogy fejlett technikájú gépekkel dolgoznak majd — gyakran megteveszti ez a modernizmus.

— Egyes mérnökök és vállalati vezetők osztják az egymástól független társadalmi fejlődés és technikai fejlődés nézetét. „Azt hiszem, ezek függetlenek egymástól. Azzal, hogy új gépet hoznak a műhelybe, még nem javulnak a munkás munkakörülményei.” (*Csizmakészítő üzem gyártásvezetője.*) Ugyanezen vállalat személyzeti vezetője úgy véli, hogy a társadalmi fejlődés inkább a vállalat vezetésével, mintsem a műszaki fejlesztéssel magyarázható. „A társadalmi aspektus a vezetés szigorúságával, a közép- és felső szintű vezetés mobilitásával függ össze.” A szociálpolitikában az eltérő kereskedelmi lehetőségek játszanak szerepet. Az automatizálás pedig az intenzívebb kizsákmányolásra is alkalmat adhat. „Ez független a társadalmi haladástól. Az automatizálásból is lehet profitálni vagy nem profitálni. Egyes vállalatoknál azért automatizálnak, hogy az arabokat még jobban megizzasszák.” (*Csokoládégyár műszaki igazgatója.*)

A többi megkérdezett e két terület független voltát olyan általánosabb meggondolásokkal támasztja alá, mint például, hogy az emberek közötti kapcsolat alakulása fontosabb, mint a munkakörülmények, vagy az elégedettség relatív fogalmával. „Semmiféle összefüggés nem áll fenn az életkörülmények alakulása és aközött, amit abból az egyén érzékel. Láttam például kettészakított országban élő vietnamiakat, akik iszonyatos társadalmi körülmények között is boldogok voltak.” (*Termelésben dolgozó vezető.*)

Több beszélgetőpartnerünk, főképpen szervezők, bár elismerik, hogy a társadalmi fejlődés és a technikai fejlődés között nem elég szoros az összefüggés, továbbra is hisznek a dolgok előrehaladásában. Például rámutatnak a technikai fejlődés és a társadalmi fejlődés integrációjának kezdeti jeleire, amelyek abból fakadnak, hogy a vállalatoknál új, fiatal személyzeti igazgatók jelennek meg. Szerintük fokozatosan hatol be az iparba az a gondolat, hogy a szakértelem és a gépek optimális felhasználása megköveteli a kettő kapcsolatának tanulmányozását. Az ún. „szociotechnikai” megközelítésnek egyre jobban el kell terjednie. „Nem lehet többé berendezéseket tervezni anélkül, hogy ne vegyük számításba az őket használó emberek elégedettségét is.” (*Szaktanácsadó mérnök.*) Ezt az optimizmust főleg azok osztják, akiknek épp az a szerepük, hogy ezt a magatartást kiváltsák. „A társadalmi és a technikai szféra mindeddig különvált. Mi azt próbáljuk vizsgálni, hogyan hatnak egymásra.” (*Ergonómus.*) Elítélve az értelmiségi ideológiai vitákat, a vezetők gyakorlati munkát javasolnak. „A munkakörülmények rendkívül egyszerű dolgokból tevődnek össze, s ezeket nem szabad figyelmen kívül hagynunk, hanem naponta szem előtt kell tartanunk.”

A javító szándékúak optimista beállítottságánál gyakrabban fordulnak elő bizonyos katasztrófanézetek. Ez a szemlélet elég gyakori a szervezőknél, akik a munkások

dekvalifikálódását és a munka degradálódását hozzák fel indokul. „A fejlődés során a betanított munkások létszáma — ahelyett, hogy csökkenne — egyre nő; tíz év alatt 46 000-ről 66 000-re emelkedett. Ami össze sem vethető a körülbelül tíz elkészült robottal.” (*Autógyár munkakörülményekkel foglalkozó osztálya.*) Ez a pesszimizmus fejeződik ki a magasan automatizált termelési technológiákkal rendelkező vállalatoknál is. „A technikai változtatással gyakran együtt jár a munka degradálása, ami maga után vonja az egyének elidegenedését.” (*Kozmetikai üzem műszaki osztálya.*)

Sajnálják, hogy hiányzik a dolgozókból a munka iránti érdeklődés, hogy az ismétlődő szalagmunkától frusztrálódnak, hogy a számítógépes termelési módszer következtében a munkatársi kapcsolatok megromlanak.

A műszaki-technikai fejlődés következtében dehumanizálódott munka kihat a munkán kívüli életstílusra is. „Emberi szempontból a technikai újítások lehangytak bennünket. Elszenvedjük a technikát, amely magával sodorja és tévútra vezeti az embert; aztán az üzemben csak mennek egymás után, mint a birkák; otthon meg kötelező a tv.” (*Szaktanácsadó mérnök.*)

Feltárják a fejlődésből fakadó társadalmi torzulásokat és ellentmondásokat. „»A fogyasztó az úr« modell alanya — akivel elhitetik, hogy mindent ismer — ellentmondásban áll »az üzemi fogyasztó« modell alanyával — aki nyolc órán keresztül taylorizált munkát végez.” Ez növeli a munka pszichológiai költségét. „A dolgozók csökkenteni akarják a munkájukkal járó költséget; egyre kevésbé tűrik a fáradtságot; majd szembeszegülnek a monotóniával, a munkaszervezésből fakadó kényszerekkel (pl. a kötetlen munkaidő kérdésében); újabban pedig a hatalmi formákat támadják.” (*Szervező.*)

Úgy tűnik, a technikai fejlődés nyomán a társadalmi

kapcsolatok zsákutcába jutottak. „Néhány év múlva eltávolítjuk a művezetőket.” (*Kozmetikai üzem műszaki osztálya.*) Egyesek szerint a társadalmi különbségek — legalábbis pszichológiai szempontból — nőttek. „Szerintem egy középkori jobbágy nem volt olyan kiszolgáltatott, mint ma egy segédmunkás. Igen nagy a morális különbség.” (*Üzemszervezési mérnök.*)

Az automatizálás előrehaladása és a munkanélküliség növekedése közötti ellentmondás katasztrófát jelző jóslatokra ad alapot. „Elérkeztünk ahhoz a ponthoz, ahol már meg kellene állítanunk a technikai fejlődést, hogy elmedyehessünk a társadalmi fejlődésben. A gombnyomásra működő üzem sztrájkoló vagy munkanélküli embereket bocsát majd ki. A helyzet egyre súlyosabb.” (*Szaktanácsadó mérnök.*)

Az egyik személyzeti igazgató olyan kijelentést kockáztat meg, hogy a társadalmi fejlődéshez esetleg vissza kellene fejleszteni a technikai eljárásokat. A vizsgált területen ritkán fordult elő, hogy valaki az anomáliák értelmezése során a társadalom jellegét is megkérdőjelezze; a fejlődéssel kapcsolatos elméleti viták mögött azonban ott rejlik az ipari társadalom megkérdőjelezése. A következtetések levonásánál erre a problémára még visszatérünk.

3. A társadalmi fejlődés dinamikája

Bár a társadalmi fejlődés legfőbb mozgatórugója nem a technikai fejlődés — mint ahogy hosszú ideig hitték —, azért a társadalmi fejlődésnek is megvan a maga dinamikája. Melyek a társadalmi fejlődés alkotóelemei?

Mind a vállalati vezetők, mind az üzemszervezési és szervezési szakemberek többsége a társadalmi fejlődés okai között elsősorban a társadalmi nyomást hangsúlyozza.

„A dolgozók konfliktusokkal vagy sztrájkokkal gyakorolnak nyomást. Az egyik üzemben például minden nyáron egy napig sztrájkoltak, mert a műhelyben nagy volt a hőség. Majd ezután megoldották a légkondicionálást.” (*Üzemszervezési vállalat ergonómusa.*)

A munkakörülmények javítását az a „társadalmi nyomás ösztönzi, amit a szakszervezetek a dolgozókon keresztül a vállalatra kifejtenek”. (*Szaktanácsadó cég osztályigazgatója.*) „A munkaadók ritkán kezdeményeznek; inkább kényszerből és fenntartásokkal cselekszenek.” (*Szervező.*)

A vállalati vezetők szerint is a sztrájk és a szakszervezeti akciók mozdítják elő a változtatást. „Csak akkor kezdenek foglalkozni a dolgokkal, ha a dolgozók már nagyon reklamálnak.” (*Gumigyár szervezési irodájának vezetője.*) „A sztrájkok és a szakszervezeti akciók nyomására javítják a munkafeltételeket, ami nem jó; jobb lenne adni, mint hagyni, hogy elvegyék.” (*Konzervüzem üzemigazgatója.*) „Szakszervezeti nyomás nélkül nem valósult volna meg a társadalmi előrelépés sem.” (*Kozmetikai üzem számítás-technikai osztályvezetője.*)

A sztrájktól való félelem eléggé motiválja a kezdeményezéseket, így a munkáltatók végül is engednek a társadalmi nyomásnak. „A dolgozók zúgolódásából szerzünk tudomást az előkészületekről; e tekintetben azonban a vezetői vélemények megoszlanak.” (*Élelmiszerüzem műszaki igazgatója.*) „A döntéshozók előtt az üzem legszélesebb rétegeinek az akarata lebeg. A paritásos munkavédelmi bizottságoknak igen nagy a befolyásuk. A sztrájktól való félelem megkönnyíti a megállapodást.” (*Üzemszervezési cég igazgatója.*)

A megkérdezettek közül többen említik az erőviszonyokat is: a társadalmi fejlődés „a munkáltatók számára nem magától értetődő. Beruházásaikban az erőviszonyok is benne vannak, vagyis a technikai és a társadalmi kénysze-

rek is.” (Üzemszervezési igazgató.) „A változás az erőviszonyokból fakad: 1968 májusa megváltoztatta a munkáltatók szemléletét.” (Üzemszervezési cég beruházásszervezési osztálya.)

A társadalmi nyomás kifejeződik az új munkatörvényekben is. „Társadalmi nyomásra megváltoznak a társadalmi törvények, és kötelező intézkedéseket írnak elő a munkakörülményekkel kapcsolatban.” Továbbá hangsúlyozzák, hogy a munkakörülmények javításában fontos szerepet játszanak a szakszervezeti küldöttek és a vállalati bizottságok, az egészségügyi és munkavédelmi bizottságok, illetve a munkakörülményekkel foglalkozó újabb bizottságok. „Az erőviszonyok változását tükrözi az egészségügyi és munkavédelmi bizottságok szerepe is. A szakszervezet támogatja a higiénia és a biztonság fokozását. Ezzel pedig nyomást gyakorol a vezetőkre.” (Szaktanácsadó mérnök.) „Több út van. A törvényes út a következő: a vállalati bizottság küldöttei megfogalmazzák követeléseiket, például a zajszint csökkentésével kapcsolatban. A problémák tehát ismertek. A munkavédelmi mérnök munkaidőben végigmegy az üzemben. Az üzemorvos hetenként egyszer meglátogatja a műhelyeket.” (Kozmetikai üzem műszaki osztályigazgatója.)

A társadalmi fejlődés másik fontos tényezője a közvélemény. A munkakörülményekkel kapcsolatos látványos sztrájkok nagy visszhangot kaptak a sajtóban. Az utóbbi években pedig a feladatok újjászervezésével kapcsolatos kísérletekről indult sajtókampány, természetesen a sikerekre helyezve a hangsúlyt. A közvéleményt befolyásoló mozgalmat a humán tudományok szakemberei segítették elő, így a munkáltatók is kénytelenek voltak jobb belátásra térni.

A közvélemény hatására a cégek között versengés alakult ki. „Nem akarunk olyan látszatot kelteni, mintha a

többi céghez képest tíz évvel elmaradtunk volna.” (Üzemszervezési vezető.)

Úgy tűnik, e hatásoktól függetlenül, a társadalmi változtatások során a kulturális fejlődés általános kontextusát is figyelembe kell venni. Ezenkívül a magasabb képzettségi szint is oda vezet, hogy a munkások elutasítják a lélekölő feladatokat. „A dolgozók ma már nem vállalják el az érdektelen feladatokat.” (Üzemszervezési cég igazgatója.) „Ma már a dolgozók nem vesznek be mindent. Ezt a munkát senki sem végezné szívesen.” (Szervező.)

Egyesek szerint a magasabb igények a jobb életkörülményekből fakadnak. „Megnőtt az életszínvonal: a dolgozónak több szabad idejük és jobb lakásaik vannak, és azt szeretnék, ha a munkakörülmények is megközelítenék otthoni körülményeiket. A mai bányászati dolgozók lakásaiban — még a lakótelepeken is — tisztaság uralkodik.” (Üzemszervező mérnök.)

A társadalmi fejlődés gyakoribb és látszólag megalapozottabb magyarázata az általános kulturális fejlődés, mint az egyéni kezdeményezésekre — az „eredeti gondolkodású” ideológus munkáltatókra, az „elégge aktív” műhelyvezetőkre, akik saját kezdeményezésükre alakítják át a munkavégzés módját — való hivatkozás.

Bár kevesen szóltak róla, mégis érdemes megemlítenünk a súlyos gazdasági kényszerszert is mint a társadalmi változtatás egyik elemét. A vállalatnak az ismétlődő munka elutasítása azért okoz problémát, mert bizonyosfajta munkaerő nehezen található. A munkaerő-struktúrából és a munkaerőpiac korlátozott kínálatából fakadó hatások kényszerítő erővé válnak a munkavégzés módjának megváltoztatására. A termelékenység és a rentabilitás pusztán igénye sem idegen a szemlélet fejlődésétől, vagyis annak a megállapításától, hogy jobb munkakörülmények között a dolgozók jobban dolgoznak. „Úgy javítunk, hogy a dolgo-

zók jobb körülmények között dolgozhassanak. A régi szalagon a munkások idegesek voltak; most viszont nyugodtabbak, és jobban is dolgoznak.” (*Élelmiszerüzem karbantartórészleg-vezetője.*)

4. Az önigazgatás utópiája

Megállapíthattuk, hogy a műszaki fejlesztéssel foglalkozó vezetők is tisztában vannak azzal, hogy a fejlődés utópiája kudarcot vallott. A társadalmi fejlődés nem következik szükségszerűen a technika fejlődéséből. Sőt, a technika fejlődése, ha hiányzik a társadalmi ellenőrzés, még katasztrofához is vezethet. A munkakörülmények továbbfejlesztését legbiztosabban a munkások által gyakorolt nyomás segíti elő. A jelentősebb erőviszonyok — még a vállalatok és szaktanácsadó osztályaik véleménye szerint is — a fejlődés fő mozgatórugói, akár a vállalati bizottságok, valamint az egészségügyi és munkavédelmi bizottságok intézményes formájában, akár a sztrájk vagy a sztrájkkal való fenyegetés agresszívabb formájában nyilvánulnak is meg.

Ha a technikai újításokról, illetve a műszaki fejlesztésről kizárólag a rentabilitás, nem pedig társadalmi hasznosságuk alapján döntenek, ha a magasabb képzettségű dolgozó számára elviselhetetlen a felelősség és a kezdeményezés nélküli munka, akkor vajon milyen körülmények között juthat hozzá a vállalati dolgozó a munkahelyén is azokhoz a polgárjogokhoz, amelyek őt a közéletben már régen megilletik?

A szakszervezetek megoldási javaslata: az önigazgatás bevezetése, vagyis az, hogy a vállalatot az egész munkaközösség irányítsa. Vajon mi a szervezési és üzemszervezési szakemberek véleménye? A kérdést túl provokatívnak tartottuk ahhoz, hogy az összes vállalati vezetőnek feltegyük.

A szervezési és üzemszervezési szakemberek elvileg ritkán utasítják el az öngazgatás kérdését, de még ennél is ritkábban értenek vele egyet. „Az öngazgatás utópia. Az öngazgatás nehéz probléma, túl messzire vinne bennünket. Először még bizonyos fejlődési szakaszokon keresztül kell mennünk.” (*Üzemszervezési vezető.*)

Az egyéni elutasítás gyakran a munkáltató elutasítása mögé rejtőzik, vagyis ahogyan ő látná a kérdést. „A munkaadók rettegnek tőle.” (*Szervező.*) Mint láttuk, a vállalati vezetők is egyre jobban félnek attól, hogy az öngazgatás gondolata — a feladatok újjászervezésével kapcsolatos kísérleteken keresztül — mindinkább beérik. Ennek ellenére a feladatok kibővítésével és az autonóm munkacsoportokkal kapcsolatos kísérletek elemzése során az öngazgatás kérdése csak nagyon ritkán merül fel.

A válaszok — akár egyetértést, akár elutasítást fejeznek ki — általában nem elvi síkon mozognak, hanem funkcionális vagy instrumentális megfogalmazást kapnak. Így a vállalatvezetéssel vagy a munkaszervezéssel összefüggő öngazgatás gondolatának elfogadása a munkások egyéb törekvéseihez képest igencsak korlátozottan jelenik meg. Ezért vannak olyan javaslatok is, hogy az öngazgatás a részvényesi minőségre szorítkozzék. „Így talán eljutunk a munkásszövetkezet formájához, a részvényesi minőséghez. Nem normális dolog, hogy a vállalat kezében van az összes részvény.” (*Üzemszervezési vállalat kereskedelmi igazgatója.*)

Mások helytelenítik, hogy a munkások is részt vegyennek a műszaki-technikai döntésekben („Annyira kötve vagyunk a technológiai *folyamathoz*, hogy a munkaszervezéstől függő műszaki-technikai döntéseknek már a gondolata is forradalmat idézne elő.”), mert ezáltal a nem közvetlenül rájuk vonatkozó döntési szinteken elutasíthatnák a mun-

kások részvételét: például a programkészítésnél vagy a termelési folyamatnál. (*Nehézipari üzemszervezés.*)

A probléma funkcionális megközelítését jelenti az, amikor a szervezők az öngazgatásban a bürokrácia lehetséges ellenpólusát látják. „Az öngazgatás másfajta ipari életmódot jelent. A bővülésről tehát át kell térni az átalakítási folyamatra, illetve olyan emberkapcsolat-rendszert kell kitalálni, amely felválthatná a bürokratikus rendszert.” (*Szaktanácsadó mérnök.*) Nem akarnak bezárkózni egy utópiába, ugyanakkor azonban ezzel párhuzamosan, a szervezet működésének — az utópiát szükségszerűen csökkentő — alternatív modellje után kutatnak.

E szűk perspektívából az öngazgatás igenlése néha már csak a funkciók újrafelosztására korlátozódik. „Helyeslem, ha arra korlátozódik, hogy a dolgozókat megválasztjuk munkájuk elvégzésére. De hierarchiára mindenképpen szükség van, itt éppen úgy, mint az egész társadalomban.” (*Üzemszervezési cég igazgatója.*) „Egyetérték az öngazgatással, ha önszervezésnek fogjuk fel; a vezető szerveket helyettesítő munkástanácsokat azonban ellenzem.” (*Szervező.*)

A funkciók kiterjesztésének, a csoportvezetők megválasztásának formájában történő öngazgatási nekibuzdulások mögött a hatékonyságra való törekvés is rejtőzhet. „Kerüljenek a dolgozók a képességeik szerint őket megillető helyre.” Ilyen szemszögből az öngazgatás a feladatok kibővítésének továbbfejlődésétől függ.

Az öngazgatás eszméjének különféle funkcionális adaptációi — amennyiben az öngazgatás eszméjének politikai jelentőségét eltorzítják — közel állnak az öngazgatás által kiváltott instrumentális kritikákhoz. Ez utóbbiak valójában nem annyira az öngazgatási terv lényegére, mint inkább megvalósításának nehézségére vonatkoznak. A leggyakoribb instrumentális kritika az, hogy a munkások még

éretlenek. „A bér munkások képtelenek magukat irányítani: erre még nem elég érettek.” (*Üzemszervezési cég kereskedelmi igazgatója.*) „Ez a CFDT ötlete volt, és tiszta utópia; a dolgozók erre még nem elég érettek. Majd egyszer... az NSZK-ban működik, de ott a szakszervezeti élet is egészen más.” (*Szaktanácsadó mérnök.*) Mellesleg megemlítjük, hogy az öngazgatást keverik az „együttes irányítás” német rendszerével.

Az ilyen típusú érv különben diszkrimináló állásfoglaláshoz vezet: a munkások számára túl korainak tartják az öngazgatást, de az alkalmazottaknál már most érvényesülhetne. „Az alkalmazottak szívesen vennék. Csak az kellene, hogy az öngazgatást követelő munkások is engedjenek egy keveset. Mivel az alkalmazottaknak megvan a szükséges alapképzettségük, gyorsabban alkalmazkodnának az öngazgatáshoz. A munkástól viszont ez hatalmas erőfeszítést igényelne.” (*Üzemszervezési mérnök.*)

Ez a szempont — a szakképzés továbbfejlesztésére irányuló javaslatokkal — konstruktívabb állásfoglalások felé hajlik. „Speciális képzésre lenne szükség. A munkaadók már most is tarthatnának információs előadásokat a dolgozók számára a vállalati bizottság szűkszavú deklarációi helyett.” „Aki együttes irányítást mond, az több szakértelmet, több ismeretet is mond. Ez pedig feltételezi a képzést. Az öngazgatási rendszer bevezetéséhez megfelelő feltételekre van szükség.” (*Szervező.*) A feladatok bővítésével kapcsolatos kísérleteket pedig — a szakszervezetek lekicsinylő beállítottsága ellenére — a munkás-öngazgatást előkészítő szakaszoknak tartják.

Összefoglalva: a vezetők nyilatkozataiból megállapítható, hogy a műszaki fejlesztést elsősorban a rentabilitás segíti elő, mivel egyrészt ösztönzi, másrészt pedig korlátozza is a vállalatok beruházásait. E keretek között a piackutatás sze-

repe továbbra is elsődleges: mindenekelőtt az új szükségletek, az új termékek és a konkurrencia ösztönzése szempontjából.

A technikai változás folyamatának meghatározása továbbra is bizonytalan, mivel az újítások a kutatási-fejlesztési szakemberek erőfeszítései, illetve a vállalati osztályok kezdeményezései között oszlanak meg. Azt azért elismerik, hogy jó részük a munkahelyen dolgozók gyakorlatából és ötleteiből fakad.

A fejlődéstudomány megkérdőjelezése során kiderül, hogy a vállalati vezetők fele, a szervezési és üzemszervezési szaktanácsadóknak pedig többsége nem hisz abban, hogy a társadalmi fejlődés és a technikai fejlődés automatikusan kapcsolódna egymáshoz. Az ezt a nézetet tagadók véleménye két elv elfogadása között oszlik meg: az egymástól független társadalmi és a technikai fejlődés elve, illetve a technika fejlődésének katasztrófaelmélete között. Úgy tűnik, hogy a társadalmi fejlődést legbiztosabban a dolgozók követelései, a munkával kapcsolatos törvényhozás követelményei, illetve a kulturális igények és a munkahelyi viszonyok közötti ellentmondásban kifejeződő társadalmi nyomás segítik elő. Továbbra is nagyon bizalmatlanul fogadják azonban azt a gondolatot, hogy a dolgozók részt vegyenek a vállalati döntésekben, a vezetők pedig csak a funkciók gyarapításának határai között fogadják el az öngazdálkodást.

Következtetés

1. Elméleti vita a fejlődésről

Térjünk vissza egy pillanatra a fejlődéstudományra, amely mind a taylorizmusra, mind az ipari kapitalizmusra rányomta bélyegét.

Taylor úgy vélte, hogy a munka racionalizálása, illetve a termelés továbbfejlesztése mind a munkáltatók, mind pedig a munkások gazdagodásához, ezzel pedig egyszersmind az emberiség boldogulásához vezet. Hatvan évvel a taylorizmus után megállapítottuk, hogy a vállalati vezetők nem bíznak a technikai fejlődés és a társadalmi fejlődés automatikus összefonódásában, az üzemszervezési és szervezési szakemberek pedig talán még náluk is kevésbé hisznek benne. Ipari társadalmunkban mégis sokáig fennmaradt a fejlődés utópiája, vagyis az a hit, hogy a technikai eljárások bevezetésével járó gazdasági fejlődés szükségszerűen az emberek jólétéhez, az emberiség boldogulásához vezet, az iparosodás tehát az egyetemes fejlődés és haladás útja.

Ebben az utópiában nemcsak a munkáltatók és a saint-simonisták hittek, hanem rányomta bélyegét a munkásmozgalom, illetve a marxista iskola fontos irányzataira is. Például a Richta-csoportnak a tudományos és technikai forradalommal kapcsolatos tételei is a technológiába vetett hitre utalnak.

Ezeket a nézeteket körülbelül tíz évvel ezelőtt kezdték

először bírálni. Amikor az amerikai technológia fölénye a vietnami háborúban látványosan kudarcot vallott, ez a tény hozzájárult az Egyesült Államokban a technológiai fejlődés utópiájának a megingásához. Az energiaválság, majd később a gazdasági válság után végérvényesen megdőlt még a legmegalapozottabb meggyőződés is. Marcuse és Habermas nyomán⁷⁵ a tudomány és a technika bírálatán alapuló filozófia kezdi porrá zúzni a technológiai és a társadalmi fejlődés természetes összhangjába vetett hitet, valamint az ipari társadalom értékeit. A hippimozgalom, de kisebb mértékben az ökológiai mozgalom is olyan antikulturális mozgalmaknak bizonyultak, amelyek a fejlődést minőségi szempontból kérdőjelezték meg.

A technológiaellenes mozgalom kétfajta érvre támaszkodik:

a) a fejlődésből fakadó társadalmi hátrányokat leleplező gyakorlati érvre;

b) a technológiai determinizmus, illetve a semleges technika mítoszát leleplező inkább filozófiai és politikai jellegű érvre.

Richta⁷⁶ a tudományos és technikai forradalommal foglalkozó tanulmányában a technikai fejlődés jótéteményeiben vetett hit egyik legújabb apologétája. Elmélete azért is érdekes, mivel szocialista megközelítésbe ágyazódik bele. Richta elmélete szerint az embert géppé aljasító ipari termelési módot követően az ember a tudományos és technikai forradalom, vagyis a tudomány és a fejlett technológiai eljárások továbbfejlesztése révén felszabadul az anyagi kényszer alól; a tudás mindenki számára elérhetővé válik,

⁷⁵ *Marcuse, Herbert: L'Homme unidimensionnel. Coll. Arguments. Éditions de Minuit, Paris, 1968; Coll. Points. Éditions du Seuil, Paris, 1970.*

⁷⁶ *Vö. Richta, Radovan: Válaszúton a civilizáció. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1968.*

aminek következtében az emberek alkotóképessége kibontakozhat. Az automatizáció következtében az ember megszabadul majd attól, hogy közvetlenül része legyen a termelési folyamatnak; megszabadul attól a szerepétől, hogy e géprendszerben csak egy kis csavar legyen. A technika pótolja majd a munkaerőt. A technológia fejlődésének meghatározott szintjén a megtakarított munkaidő lehetővé teszi majd az ember alkotóképességének a kibontakozását. A technológia korlátozott fejlődése révén a munkás csak elidegenedik; a technika nagyszabású fejlődése révén viszont a munkások visszanyerik szubjektivitásukat, és lehetőségük nyílik a kulturálódásra. Az automatikusan bekövetkező fejlődés hívei a technológia autonóm fejlődésének elvére támaszkodnak. Szerintük a tudományos fejlődésnek van egy belső dinamikája. A technológia fejlődése független a társadalmi fejlődéstől. A technika önmagában sem nem jó, sem nem rossz, hanem felhasználásától függően válik jóvá vagy rosszra. Függetlenül a technika felhasználásától, az emberiség fejlődése visszafordíthatatlan, miközben a tudományos fejlődés technológiai felhasználása továbbra is a fejlődés fontos tényezője marad. Íme, a semleges tudomány és a technikai eljárások szükségszerű fejlődésének az elmélete.⁷⁷

A technológia fejlődésének elméletével szemben állók, főleg pedig a kritikai szociológia, arra támaszkodnak, hogy leleplezzék a fejlődésből fakadó társadalmi hátrányokat. Még az automatizált ipari munka körülményei között is tapasztalhatjuk, hogy a frusztrációk és a feszültségek továbbra is fennmaradnak, ami annak tudható be, hogy a

⁷⁷ Ez a nézet egy sor, a technika történetével kapcsolatos tanulmányra támaszkodik; a fejlődés lineáris rekonstrukciója alapján látható, hogy az emberiség a kőkorszaktól a vaskorszakig, illetve a nyomtatástól a gőzgépig haladt előre...

termelési rendszerben a munkásnak semmiféle hatalma nincs. A szakszervezeti vezetők azt hangoztatják, hogy a gépeket továbbra is úgy tervezik, hogy azok a profit, nem pedig a dolgozók érdekét szolgálják; s ezt a géptervező, valamint a gépek beállításával foglalkozó szakemberek nem is tagadják.

A spontánul kialakuló társadalmi fejlődés ma már mítosznak tűnik. A technológia gyors fejlődése ellenére sem sikerült megoldást találni a világ égető társadalmi problémáira: a rosszultápláltságra és az elmaradottságra, illetve arra, hogy az egyre növekvő termelés sem biztosítja a legegységibb szükségletek kielégítését. A technológia fejlődése tovább növelte a háborús veszélyt: az emberiséget a nukleáris konfliktus kirobbanása fenyegeti. A tudományos és technikai fejlődés elősegítette az egészségügyi körülmények és az életszínvonal javulását, de legitimálta az ipari társadalom dolgozóinak a szerelőszalag és a munkamegosztás uralma alá vetését; egyébként ez utóbbit egyre inkább az ember fejlődéséért fizetett „árnak” tekintik.

A kritikai szociológia másfelől bírálja a semleges tudomány és technika elméletét. A technológia nem képezi a társadalmi valóság „természetes” és szükségszerű elemét. Mind a tudomány, mind a társadalom fejlődését a társadalom uralkodó intézményei ellenőrzik; ez abból is kiderül, hogy milyen forrásokból finanszírozzák őket. Mint tudjuk, a kutatás-fejlesztés keretében tetemes súlyt képvisel a katonai kutatások költségvetése.

A tudósokat az uralmon levő politikai erők a pozitivistá ideológia leple alatt — miszerint a dolgokat úgy kell elfogadni, ahogy vannak — manipulálják. Ez odavezet, hogy mind a tudósok, mind a műszaki szakemberek készek — ellenkezés nélkül — elfogadni az utilitarizmus és a hatékonyság kapitalista kritériumait.

David Dickson úgy véli, hogy a semleges technológia mítosza — ami olyan sajátos modell elfogadását jelenti, amelyben a technológiai fejlődés megfordíthatatlan folyamat és politikailag semleges jelenség — olyan scientista ideológián alapul, amelyet a tudományos gyakorlat pozitivistá értelmezése legitimál.

Dickson⁷⁸ szerint a tudományos pozitivizmusért nem Auguste Comte a felelős, akinél a tudósok az emberiség varázslóivá magasztosulnak, hanem a karteziánus metafizika. Descartes elméletében a tudományok objektív világa és az értékek szubjektív világa elválik egymástól, s ez jogossá teszi az elmélet és a gyakorlat különválását is; ennek alapján alkotja meg Descartes a tudományos objektivitás ideológiáját. A modern technológia lényegében a laboratóriumok absztrakt kutatásaira és felfedezéseire támaszkodva fejlődött ki, márpedig a technika történetéből kiderül, hogy a technológiának nem egyedül a tudomány lehet csak forrása. Így lett az értékesebb szellemi munka és a végrehajtó fizikai munka közti felosztás csak az alapja az absztrakt elsőbbsége a konkréttal szemben.

Bár a nyugati filozófia történetében a szcientizmus és a pozitivizmus legitimálására való törekvés továbbra is spekulatív marad, a gyakorlat — ami valójában nem más, mint a társadalmi gyakorlat — „tudományos” igazolásának minden bizonnyal számos hamis formáját leplezhetjük le. Például az „időmérés tudománya” és a „scientific management” (tudományos vezetés) arra szolgált, hogy tudományosan legitimálja a munkamegosztást, amely valójában a társadalmi-gazdasági folyamatban a munkások intenzívebb munkáját eredményezte; létrejöttének fő motívuma az, hogy a munkáltatók a munkavégzés nagyobb tár-

⁷⁸ Dickson, David: *Alternative Technology and the Politics of Technical Change*, i. m.

sadalmi ellenőrzését kívánták megvalósítani. A tudományos racionalitás tehát nem egyéb, mint a termelési viszonyok bizonyos módjának legitimációs elve. A technológia és a tudományos fejlődés nevében igazolják az ember elidegenedettségét, illetve a szabadságtól való megfosztottságát.

Nem létezik technológiai determinizmus. A társadalom a neki megfelelő technológiát gazdasági és politikai megfontolások szerint használja fel. Ezt bizonyítja az is, hogy számos technológiát már jóval alkalmazása előtt felfedeztek, és számos technika maradt később is felhasználatlannul.

A semleges technika mítosza lehetővé teszi a fejlesztési politika megvitatásának mellőzését. Az iparosítás ugyanis — definíciójából következően — egyet jelent a modernizálással és a társadalmi haladással. Márpedig az ökológiai mozgalom éppen a kapitalista fejlődés céljait és folyamatait kérdőjelezi meg, mondván, hogy a természeti javakat határtalanul tékozzolja, és az élet kereteit tönkreteszi. A kritikai szociológia is azt igyekszik kimutatni, hogy a technológia nem semleges, hanem átveszi a társadalomtól a társadalmi viszonyok modelljeit, így benne is ezek a modellek működnek. A technológia és a társadalmi modellek kölcsönösen szilárdítják egymást. Például, a termelési technika kiválasztása nem független a munkafegyelem betartásától. Valamely géptípus kiválasztásáról továbbra is az uralkodó osztály dönt. Az iparosodás kezdetén a kézművességről a gyárakra való átmenetben a munkáltatóknak még lehetőségük volt arra, hogy a munkaerőt irányítsák, hogy az egész termelést ellenőrizhessék, hogy maximális teljesítményt és munkasebességet érjenek el, és hogy kiküszöböljék a hiányzást. Az ipari korszak legújabb szülöttje, a számítógépes technológia a döntések centralizációját mutatja, és azt a technokrata társadalmat tükrözi vissza,

amelybe beágyazódik. A számítógépes irányítási rendszerben a szakszerűség ürügyén palástolják azoknak a mindenre kiterjedő társadalmi uralmát, akik az összes információhoz hozzájuthatnak.

Az iparosítás hozza létre az ember emancipálódásának ideológiáját, miközben a legmodernebb technikai eljárások önszabályozók, illetve megfosztják a munkást a termelési folyamat valóságos ellenőrzésének lehetőségétől. A tudósok azonban olykor kénytelenek elgondolkodni tudományuk felhasználásán. Mivel őket is a műszaki szakemberek közé sorolják, így a politika végeredményben őket is megfosztja találmányaik felhasználásának ellenőrzésétől. A gyakorlati tudás és a tudományos ismeretek különválása pedig újratermeli a tervezők és a kivitelezők közötti munkamegosztás taylori modelljét. A tudás megszerezhetőségének egyenlőtlen elosztása csak újratermeli a hierarchizálódást; így a munkások egyáltalán nem juthatnak hozzá a kultúrához, de nem vehetnek részt az őket érintő döntésekben sem.

2. Munkaszervezés és munkamegosztás

A feladatok újjászervezésével kapcsolatos néhány kísérlet megvizsgálása (VII. fejezet), illetve e kísérletek elterjesztését gátló tényezők elemzése (VIII. fejezet) révén nyilvánvalóvá vált, milyen korlátai vannak a „felülről engedélyezett részvételnek”. Henri Douard, a *Vállalat és személyzet* című művében⁷⁹ bemutatva az új szervezési módszerek megvalósításának két modelljét, világosan meghúzta azokat a határokat, amelyeken belül az új kísérletek még el-

⁷⁹ Douard, Henri: *Innovation industrielle et changement social: Volvo et Fiat. Esprit*, 1975. július–augusztus.

fogadhatóak a munkaadók számára. A siker egyik feltétele, hogy ezek a kísérletek az ipari demokrácia fogalmára támaszkodjanak. Mi is szívesen elfogadjuk, hogy ez az érv érvényesül; eszerint e kísérletek koherens működésének feltétele az ipari demokrácia gyakorlata. De akkor miért nem valósítjuk meg őket? A szociális partnerek ebben a kérdésben kölcsönösen egymásra hárítják a felelősséget. Betartható-e az a Henri Douard definiálta második feltétel, hogy „a változás kívül álljon mindenfajta ideológián”, és csak a szervezési változtatás keretén belül maradjon. Vajon megfelel-e akkor is ez a szociáldemokrata álláspont — amely szerint a reform következményei részlegesek és korlátozottak —, ha a cél a munka társadalmiviszony-formáinak megváltoztatása, és ha alapvető változtatásra törekszünk?

A szerző által említett harmadik feltétel az előzőt is jobban megvilágítja. „Ezek a kísérletek nem kérdőjelezik meg sem a vállalatokat, sem pedig az ipari társadalmat, vagyis nem a kapitalista rendszert támadják.” A cél nyilvánvaló, és egyben fényt derít a szakszervezetek bizalmatlanságának okára is. Vagyis, hogy a feladatok újjászervezését úgy alakítják, hogy miközben a munkásokat javaslattételre ösztönzik, ez csak a felülről jóváhagyott részvétel formájában történhet, és a javaslatok kizárólag csak a munkaszervezésre szorítkozhatnak.

A munkamegosztás megkérdőjelezése csak a munkások közötti munkamegosztásra vonatkozik, tehát semmilyen formában nem érinti sem a vezetés előjogait, sem a munka — továbbra is a fejlesztési és a normaosztályok által végzett — tervezése és a munka végrehajtása közötti alapvető kettéosztást.

Az effajta részvétel azzal a veszéllyel jár, hogy esetleg csak a részleges szervezések, információcserék és javaslatok cseréjére, illetve bizonyos sérelmek jóvátételére

korlátozódik, ami a dolgok lényegén nem változtat. A termelők így sohasem vehetnek részt a gépek és — az általuk feldolgozott — nyersanyagok megtervezésében. Ki vannak zárva a termelési folyamatból és az arra vonatkozó tervekől, amelyekről továbbra is kizárólag az elithez tartozó műszaki szakemberek döntenek. Az autonóm munkacsoportokban lehetőséget adnak a munkásoknak a feladat elosztására, a rotációs rendszer megszervezésére, valamint arra, hogy kollektíven biztosítsák a munkamenet és a munkavégzés ellenőrzését. Ezek a helyi szervezések azonban az előre meghatározott termelési program keretében és olyan normák szerint mennek végbe, amelyek továbbra is egybevetethetők a taylorizált műhelyek normáival.

A munka újjászervezésével kapcsolatos kísérleteknek határt szabnak jövedelmezőségük gazdasági kényszerei, valamint az, hogy a munkaszervezésről továbbra is csak a technológiai szakemberek dönthetnek. Márpedig az a hit, hogy a technológia határozza meg a szervezés módjait, ebben a környezetben továbbra is széles körben elterjedt, ami arra is magyarázatot ad, hogy miért kerülnek a munkakörülmények az újítással kapcsolatos döntések meghozatalában a legutolsó helyre. Az üzemszervezés technicista ideológiája legalább annyira hozzájárul a munkamegosztáshoz, mint amennyire a normaosztályok taylori ideológiája.

A tudományos és műszaki szakemberek, technikai szakértelmük birtokában, semmibe veszik a gyakorlat jelentőségét a tudomány és a technológia fejlődésében. Márpedig a gyakorlat sokszor döntő jelentőségű a vállalatok technológiai újításaiban. Ma már a vállalati vezetők is felismerik, milyen fontosak lehetnek a munkások javaslatai a munka és a termelés megszervezésében. Különböző társadalmi rendszerek különbözőképpen ösztönzik a munkások alkotóképességét.

Maurice de Montmollin, a kínai vállalatok munkaszervezési módjáról azt írja, hogy Kínában az összes létszám-nak csak 10⁰/₀-át teszik ki a vezetők, az ügyviteli és a műszaki szakemberek, míg nálunk 30—35⁰/₀-át; hogy a csoportvezetők és a művezetők munkaköröket megszüntették, hogy minden vezetőknek hetente kétszer fizikai munkát kell végeznie, és hogy mivel a munkaszervezés igen gyenge, a munkásoknak többnyire rögtönözniük kell, és fel kell találniuk magukat a nehéz helyzetekben. Vagyis lehetséges olyan másfajta munkaszervezési mód is, ahol a munkásoknak nagyfokú kezdeményezésre és autonómiára nyílik lehetőségük. Erről tanúskodott a nyugati társadalmak iparosítás előtti munkarendszere is.

Vajon az a tény, hogy az ipari koncentráció és a taylorizmus — szétaprózva a feladatokat — megsemmisítette a munkásautonómiát, visszafordíthatatlan munkamegosztást von-e maga után? A tudományos munkaszervezésnek az volt a célja, hogy maximálisan rentábilis munkaerőt hozzon létre. A taylorizmus pedig a termelékenység és a rentabilitás nevében igazolta módszereit. Mint megállapítottuk, a rentabilitás a technológiai fejlődésnek is a legfőbb kritériuma, mert a beruházások költségét az eredményeknek kell kompenzálniuk. Ez a kritérium éppígy érvényes a munka újjászervezésével kapcsolatos kísérletekre is, mert ez szab határt a kísérletek kiterjesztésének. Megjegyezzük, hogy a taylorizmusból fakadó társadalmi hátrányok gazdasági szempontból viszonylag nehezen számszerűsíthetők; ugyancsak teljes bizonytalanság uralkodik annak megítélésében is, hogy a munkaszervezés különböző koncepciói gazdasági szempontból hosszú távon mennyire eredményesek.

Vajon miért bízson a munkásosztály és szervezetei olyan kezdeményezésekben, amelyek sem a technokraták hatalmát, sem pedig a kapitalista eredményesség gazdasági kri-

tériumait nem támadják? A munkásosztály pillanatnyilag elsősorban saját erejében bízik. Az utóbbi években kiújult a munkások harca a taylorizmus ellen. E harc a század eleji kudarcok után hosszú ideig lappangott, hogy aztán kevésbé nyílt, de legalább annyira hatékony ellenállásban (teljesítmény-visszatartásban, hiányzásban) jelentkezzen. A munkások taylorizmus elleni harcai kezdetben a szakma és a szakképzettség védelmében folytak, és a kapitalista racionalizálással szemben a munkáskultúra, a szakmai erkölcs, a szakma és a jól végzett munka értékeinek védelmét szolgálták.

Amikor elindult a munka racionalizálása, a munkaütem és a munkaterhek ellen folyó újabb harcok már más értelmet kaptak. E harcok világosabban kifejezik, mennyire megelégtették a munkások sorsukat és az elidegenedett munkát. A kulturális tényezők továbbra is csak latens formában vannak jelen; azért ítélik elfogadhatatlannak a taylorizált munkakörülményeket, mert van már bizonyos képük a képzés és a nevelés nyújtotta lehetőségekről, és mert összehasonlítják az üzemi és az üzemen kívüli életet.

A szakszervezetek is ragaszkodnak a munkások harcának e logikájához, amikor a munkaszervezést bírálva mindenekelőtt azt a társadalmi struktúrát vádolják, amelybe a munkaszervezés beágyazódik, továbbá a feladatok kibővítésével kapcsolatos kísérleteket ösztönző „kapitalista rentabilitást” (CGT), valamint azt a hierarchikus társadalmi struktúrát, amely a CFDT szerint a munkamegosztás nélkülözhetetlen eleme. A francia szakszervezetek álláspontjában közös, hogy a munkaszervezési formák kritikáját az általános társadalombírálat kereteibe ágyazzák. Ez a társadalombírálat a CGT-ben inkább gazdasági jellegű, míg a CFDT-ben inkább a hierarchia és a hatalom elutasítására irányul.

A termelésre jellemző társadalmi viszonyokkal foglal-

kozó elemzések különbségei megtalálhatók a munkamegosztással foglalkozó különböző irányzathoz tartozó marxista bírálatokban is. A marxizmus szerint a munkamegosztás nem következik szükségszerűen a társadalmi fejlődésből, hanem az osztályviszonyok, az uralmi viszonyok tükröződnek benne. A kommunista társadalomban tehát szükségszerűen megszűnik a munkamegosztás. Már Marx is kimutatta, hogy a munkamegosztás a társadalmi függés eszköze: „Míg a munkának a társadalom egészén belüli megosztása... a legkülönbözőbb fajta társadalomalakulatokhoz tartozik, addig a munka manufaktúraszerű megosztása a tőkés termelési mód egészen sajátos teremtménye.”⁸⁰

André Gorz, e szöveget idézve kimutatja, hogy „az uralkodás szándéka mélyen beleágyazódik a gépek milyenségébe, a termelés szervezetébe, az általa materializálódott munkamegosztásba”.⁸¹ A tudományos munkaszervezés a vállalkozó hatáskörébe utalta a munka előírását és koordinálását, ami tovább súlyosbítja a dolgozók függőségét. Az OST-t (Tudományos Munkaszervezést) úgy definiálják, hogy az „a lehetséges munkásellenőrzés tudományos kiküszöbölése”. A dolgozóknak ezt az ellenőrzési funkcióját most a felügyelők, az ellenőrök, a hitelesítők és mindenfajta kisebb főnökök látják el.

A magasabb szinteken sem más a hierarchia funkciója, amelynek célja: a munkások alárendelése a hatalom ellenőrzésének. Ezt a képet a gazdasági kizsákmányolás egészíti ki. A. Gorz azonban nem helyez olyan nagy hangsúlyt az osztályviszonyoknak erre az aspektusára, mint a hagyományos marxista elmélet, mert szerinte ez elfedi a dolgozók

⁸⁰ *Marx, Karl*: A tőke, I. könyv. Kossuth Könyvkiadó, Budapest. 1973. 337. p.

⁸¹ *Gorz, André*: Critique de la division du travail. Coll. Politique. Éditions du Seuil, Paris, 1973. 12. p.

alapvető társadalmi függőségét. A szerző itt valójában az-
zal a nézettel száll szembe, miszerint a szocializmusba való
átmenet társadalma ideológiai törés nélkül lenne képes át-
emelni jelenlegi struktúrájába az egész termelési rendszert;
ez a rendszer ugyanis tagadja, hogy a termelőerőkben van-
nak felszabadítható képességek. Magáévá téve a Manifesto
elveit, A. Gorz úgy véli, hogy a termelési viszonyok lényeg-
ében csak úgy változtathatók meg, ha nemcsak a tulaj-
donviszonyokat, hanem a hierarchikus viszonyokat és a
munkamegosztást is átalakítjuk: a termelőeszközök kisa-
játítása megköveteli a technikai eljárások és a munkaszer-
vezet, valamint a tudáshoz és a tudást közvetítő iskolához
való viszony átalakítását is. A proletariátus a fizikai és a
szellemi munka újraegyesítésével hódíthatja vissza a tu-
dományt és a technikát.

Érdemes elgondolkodnunk azon, hogy vajon ezekben a
— CFDT nézeteivel számos ponton megegyező — neomar-
xista elemzésekben nem lelhetők-e fel a kínai társadalom
nagyon is iparosodás előtti tapasztalatai, és hogy vajon
ezek a tapasztalatok átültethetők-e az igencsak differen-
ciált ipari társadalomba. Megjegyzendő, hogy A. Gorz kö-
tetében néhány tanulmány egymásnak is ellentmond: pél-
dául, kevésbé radikálisan, mint Gorz, Stephen Marglin
utal Durkheim fő elvére, és azt latolgatja, vajon a társa-
dalmi munkamegosztás és a feladatok specializációja nem
jellemez-e minden bonyolult társadalmat.

Az IREP⁸² kutatói a munkamegosztás történelmi elem-
zése alapján André Gorzzal szemben azt állítják, hogy a
kapitalista munkaszervezet és hierarchikus szervezet nem
azonos dolgok, és hogy az „üzemi despotizmus” nem redu-

* Institut de Recherche Économique et Planification (Gazdasági
és Tervezési Kutató Intézet).

⁸² Cessieux, R.: in: Cessieux, R. és mások: Recherche sur les
processus de la division du travail, i. m. 29—30. p.

kálható a kis főnökökre és a normaosztályra. Dominique Pignon és Jean Querzola nézeteire támaszkodva,⁸³ R. Cessieux úgy véli, hogy ha az üzemi despotizmust a formális demokrácia váltaná fel, ez alapján nem érintené a kapitalista struktúrákat. Ezzel André Gorzot saját fegyverével támadja. Gorz ugyanis a következőket mondta: hiába változtatjátok meg a termelőeszközök magántulajdonát, ha továbbra is változatlanul hagyjátok a munka társadalmi viszonyait (ahogyan ez — szerinte — a szocialista országokban van), mert így nem szüntetik meg a munkások elidegenedését. R. Cessieux erre azt feleli: hiába alakítjátok át a hatalmi rendszert és a vezetés módszereit, ha nem változtatjátok meg a termelés gazdasági viszonyait is, mert így továbbra is a kapitalista rendszert tartjátok fenn.

Nyilvánvaló, hogy a gazdasági tényezőket figyelembe kell venni, és hogy a dolgozók kizsákmányolása elsősorban gazdasági jellegű. A munkaadók is elsősorban gazdasági okok miatt próbálják a munkamegosztásból fakadó következményeket enyhíteni. A jelenlegi munkaszervezési formák válságában mindenekelőtt a munkaerőpiac játszik döntő szerepet. A Volvóban azért lehetett a munkaszervezést előmozdítani, mert a vállalat nem talált több vendégmunkást a szalagok mellé.

A gazdasági szempont alátámasztásához hivatkozhatunk arra is, hogy a munkamegosztás nemcsak a vállalatoknál, hanem iparágak és gazdasági szektorok között is érvényesül. Tanúi lehetünk annak is, hogy egyre nő a tercier szektor szerepe, amely mint a vállalatok szolgáltatója (reklám, piackutatás, sőt bedolgozó munkaerő) működik. A multinacionális vállalatok kifejlődése nemzetközi mun-

⁸³ Critique de la division du travail társszerzői. Coll. Politique. Éditions du Seuil. Paris, 1973.; vö. Gorz André: i. m.

kamegosztást hoz létre, amelyben az anyavállalat magának sajátítja ki a kutatási és a fejlesztési részlegeket. Ha viszont a munkamegosztást a kapitalista konkurenciával, a tömegtermeléssel, a tudomány és a technika fejlődésével magyarázunk — ahogyan az IREP kutatói teszik —, akkor félő, hogy ezáltal olyan globális evolucionizmusba torkolunk, amelynek már nincs magyarázó értéke.

Történelmileg igaz, hogy a munkamegosztás megelőzte a kapitalista fejlődési formát. A kapitalizmus a munkamegosztást a végsőig fokozta az intenzívebb munkával és a taylori produktivizmussal. A taylorizmus válsága egyszersemind a munkaerő-felhasználás egyfajta felfogásának, illetve a hatalmi rendszernek is a válsága. Ez vonatkozik mind a dolgozók gazdasági kizsákmányolására, mind pedig a termelés társadalmi viszonyaira is. A taylorizmus válsága ebben az értelemben szétfeszíti a vállalati kereteket, és általánosabb társadalmi jelentőségűvé válik. A munkaszervezet válsága nyilván nem véletlenül jár együtt olyan mozgalmakkal, amelyek az egész ipari társadalmat kérdőjelezzik meg.

3. A munkaszervezet válsága vagy az ipari társadalom válsága?

Vajon a munkaszervezet válsága megoldható-e vállalati reformmal, vagy pedig a társadalmi viszonyok megváltoztatására van szükség, amely a hatalom társadalmi elosztásának megváltoztatását jelentené? A taylorizmus válsága azonos-e a vállalati munkaszervezet kísérleteinek megjelenésével, vagy ennél többről, a kapitalista társadalom átalakulásának a következményéről van szó? Sokat beszélnek a vállalati reformról. A tervek sokfélék: kezdve az

olyan ésszerűbb és mértéktartóbb javaslatoktól, mint a Sudreau-jelentés vagy a Vállalat és haladás című jelentés, egészen az olyan radikális jellegű javaslatokig, mint a CJD* tanulmánya. A Vállalat és haladás azt javasolja, hogy a dolgozókat is vonják be a döntésekbe, míg a Fiatal Vezetők Központja azt tűzte ki célul, hogy a vállalatot ne a részvényesek, hanem a dolgozók ellenőrizzék, és a vállalat „vezetőjét” is a dolgozók válasszák meg.

A munkaszervezet hatvan éve tartó konfliktusai, amelyekről hosszú ideig úgy vélték, hogy tárgyalások útján megoldhatatlanok, most a társadalom nyomására mégis tárgyalási téma lettek. E munkaszervezeti formáknak előreláthatóan kudarcot kellett vallaniuk, mivel a különféle megoldások, így a vállalati reformok nem tudtak élni a tárgyalások hagyományos eljárásaival.

Annak ellenére, hogy a munkaszervezet válságában olyan mélyreható tényezők is közrejátszanak, mint a fejlődést, illetve a tudományt és a technológiát legitimáló ideológiák megingása, mégis naivitás volna azt hinnünk, hogy e válság pusztán a műhelyek működésében bekövetkező demokratizálódással megoldódhat. Egyébként is, mint tudjuk, a szakszervezetek egyáltalán nem bíznak a számukra időnként felajánlott különféle „részvételi” formákban.

A munkaszervezet és az azt legitimáló technológia a társadalomban olyan szerepet töltenek be, amely szorosan összefügg a hatalom elosztásával és a társadalmi ellenőrzés jellegével. A vállalatnál alkalmazott technikai eljárások fontos tényezők a vállalati struktúra, illetve a vállalat belső viszonyainak meghatározásában. A tudományos munkaszervezet a munkások társadalmi leigázásának ürügyül szolgál.

* Centre des Jeunes Dirigeants (Fiatal Vezetők Központja).

A tudomány és a technológia legitimálásával ellentétes kampányok a társadalom működésére vonatkozó általános kritika szintjén jelentkeznek. A fejlődéstudomány bírálataiban tagadják, hogy az iparosodás, a modernizálás és a társadalmi fejlődés egyet jelent, pedig ezt hosszú időn keresztül egyértelműnek tartották. Nemcsak a kapitalista fejlődési formát utasítják el, hanem általában véve az ipari fejlődésnek azt a formáját is, amely a javak termelésének vak mechanizmusán alapul, miközben figyelmen kívül hagyja e javak igazságos elosztását. Egyre inkább olyan automatákból álló társadalom jön létre, ahol az egyének munkáját és fogyasztását bürokratikus mechanizmusok irányítják.

A modern technológia végül olyan — a csere és az egyensúlyozás zárt rendszereként működő — bürokratikus társadalom kialakulásához vezethet, amelyben az embergép volna az ideál, és a jólét a tudományos és technikai elittől függne.⁸⁴

Ez az ipari és bürokratikus társadalmi modell nemcsak a kapitalista rendszerekre jellemző, hanem az európai szocialista társadalmakra és a harmadik világ néhány országára is, amelyek az ipari kapitalizmus fejlődési modelljét próbálják lemásolni, és ezáltal ugyanabba a zsákutcába juthatnak, mint a kapitalista társadalmak.

A kritikai szociológiai mozgalom, valamint a racionalizálásellenes, technológiaellenes és tudományellenes mozgalmak is a fejlett ipari társadalmak bürokratizálási tendenciáira adott válaszként értékelhetők. Az új társadalomkritikai mozgalmak nemcsak kapitalizmusellenesek, hanem egyszersmind le is leplezik az ipari társadalmak bizonyos fókig patológikus társadalmi viszonyait. A fennálló viszo-

⁸⁴ Ezeket a nézeteket fejlesztette tovább *Bookchin, Murray*: *Vers une technologie libératrice*. Librairie Parallèle, Paris, 1976.

nyok kritikája során olyan esztétikai és misztikus dolgokra hivatkoznak, mint amilyenek a kreativitás, a részvétel, az egyéni tapasztalat jelentősége, más szóval bürokráciaellenes értékekre.

Ugyanilyen típusú, de ésszerűbb irányzatok közé tartozik az ökológiai mozgalom, valamint a munkásmozgalomnak az életminőségre vonatkozó elképzelései, amelyek már nemcsak az életszínvonalat, hanem a lét bizonyosfajta minőségét is követelik. Ők már nem bíznak a fejlődés vak mechanizmusaiban, és szükségesnek tartják a fejlődés társadalmi velejáróinak ellenőrzését.

Ebből az irányzatból fejlődött ki az önigazgatás gondolata, amelynek képviselői a technostruktúra hatalmával, illetve a technológiai determinizmus mítoszával szemben a dolgozók alkotó tapasztalataira támaszkodó technológia létrehozását javasolják. A változtatási törekvéseket megbénító elidegenült technika kiküszöbölésére pedig olyan egyenjogúsító⁸⁵ technológiákat vázolnak fel, amelyekben az ember lehetőséget kap az önmegvalósításra.

Anélkül, hogy szembenézne azzal a kikerülhetetlen akadályal, amit a tudomány előtti technológiához való visszatérés jelenthet, David Dickson⁸⁶ (a napenergián, az organikus mezőgazdaságon, a kézművesiparokon alapuló) tartaléktechnológiák alkalmazására helyezi a hangsúlyt, amelyek lehetővé tennék a jelenlegi hatalmi központok áthelyeződését, illetve a munkának a tevékenység és a kollektív tapasztalat más területeibe való beágyazódását. Ha a tudományt többé nem politikai elnyomó erők sajátítanák ki, úgy a tudomány is hozzájárulhatna olyan új technológiák kutatásához, ahol mindenki maga ellenőrizhetné saját életét.

⁸⁵ Rakowski, Marc: *L'union du capital et de la science*, i. m.

⁸⁶ Dickson, David: *Alternative Technology and the Politics of Technical Change*, i. m.

Az új technológiákkal kapcsolatos javaslatok — azonkívül, hogy alkalmazásukon keresztül az ember mint a társadalom sejtje visszaszerzi autonómiáját —, az ember és a természet másfajta viszonyát is feltételezik, vagyis a természetet már nem tárgynak, hanem partnernek tekintik.

Meglehet, hogy ezekben a javaslatokban is új utópiák jelennek meg. Ennek ellenére jól mutatják azt a néhány év alatt megtett utat, ami az iparosodást kísérő automatikus fejlődés utópiájától ide vezetett, amely utópiában összekeveredett az eszközök racionalitásának fejlődése (technológia), illetve a célok megvalósításának előrehaladása. Az új technológiák kutatása arra vall, hogy ezentúl igyekeznek gazdaságilag megalapozni azt a törekvésüket, amely bürokráciamentessé teheti a társadalmi életet, illetve igyekeznek újjáteremteni a szabadság gyakorlásának feltételeit.

Aglieta, R.—Bianchi, G.—Merli-Brandini, P.: Révolution dans l'entreprise. Le mouvement des délégués ouvriers en Italie. Les Éditions ouvrières, Paris, 1972. 127. p.

Ayres, Robert: Prévisions technologique et Planification à long terme. Éd. Hommes et Techniques, Paris, 1972. 215. p.

Barrier, Christiane: Production en continu, répartition des tâches et adaptabilité de l'entreprise. Cahiers d'étude de l'automation et des sociétés industrielles, CNRS, 1962. 3.

Bell, Daniel: The Coming Post-Industrial Society. Heine-mann, London, 1974. 507. p.

Benguigui, Georges—Griset, Antoine—Monjardet, Domi-nique: Recherche sur la fonction d'encadrement, Offset jellentés. Groupe de sociologie du travail, CNRS-Univer-sité, Paris, VII, 1975. 2. köt. 470. p.

Bernoux, Philippe—Motte, Dominique—Saglio, Jean: Trois Ateliers d'O. S. Coll. Relations sociales. Les Éditions ouvrières, Paris, 1973. 215. p.

Bernoux, Philippe—Ruffier, Jean: Les groupes semi-auto-nomes de production. *Sociologie du travail*, 1974. 4.

Bookchin, Murray: Vers une technologie libératrice. Lib-rairie Parallele, Paris, 1976. 63. p.

Borzeix, Annie—Chave, Daniel: Réorganisation du travail et Dynamique des conflits. Offset jellentés. Laboratoire de

sociologie du travail et des relations professionnelles. Centre national des arts et métiers (CNAM), 1975.

Cessieux, Robert és mások: Recherche sur le processus de la division du travail. Offset jelentés. Institut de recherche économique et de planification (IREP). Université des sciences sociales de Grenoble, 1976. 175. p.

CFDT, XXVII. kongresszusa: Les conditions de travail. Annecy, 1976. május. Syndicalisme, 1976. március 4., az 1590. szám függeléke.

CFDT-Actions: Santé à vendre. 1973. április 7-i szám függeléke.

CGT, Enquêtes confédérales sur les conditions de travail. Centre confédéral des études économiques et sociales. Paris, 1972.

Coriat, Benjamin: Science, Technique et Capital. Coll. Science ouverte. Ed. de Seuil, Paris, 1976. 256. p.

Davis, Louis E.—Taylor, James C. (szerk.): Design of Jobs. Penguin Modern Management Readings, London, 479. p.

Delamotte, Yves: Les positions des syndicats français et italiens face à „l'humanisation du travail”. Travail et Société. Institut international d'études sociales. Genf, 1976. január.

Desbrousses, Hélène—Peloille, B.: Contradictions entre activités matérielles et intellectuelles. Comité d'organisation des recherches appliquées sur le développement économique et social beszámolója (CORDES). Centre de sociologie historique. 1975. május.

Dickson, David: Alternative Technology and the Politics of Technical Change. Collins, Fontana, 1974. 224. p.

Douard, Henri: Innovation industrielle et changement social: Volvo et Fiat. Esprit, 1975. július—augusztus.

Dubois, Pierre: Le Sabotage dans l'industrie. Calmann-Lévy, Paris, 1976.

- Dubois, Pierre és mások: Grèves revendicatrices ou Grèves politiques? Actuels, pratiques, sens du mouvement de Mai.* Anthropos, Paris, 1971. 550. p.
- Dubois, Pierre—Durand, Claude—Chave, Daniel—Le Maître, Ginette: L'Autonomie ouvrière dans les industries de série. Offset jelentés. Groupe de sociologie du travail.* CNRS-Université Paris, VII, 1976. I. köt., 285. p.
- Dumont, Jean-Pierre: La Fin des O. S.* Mercure de France, Paris, 1973.
- Durand, Claude: Les politiques patronales d'enrichissement des tâches. Sociologie du travail, 1974. 4.*
- Durand, Claude—Dubois, Pierre: La Grève.* Fondation nationales des sciences politiques, Paris, 1975. 377. p.
- Durand, Claude—Prestat, Claude—Willener, Alfred: Travail, Salaire, Production. Le contrôle des cadences.* Mouton, Paris—La Haye, 1971. 276. p.
- Durand, Michelle: De l'empirisme à la programmation. Offset jelentés. Institut des sciences sociales du travail. Centre de recherche. 1960. 80. p.*
- Durand, Michelle—Harff, Yvette: La Qualité de la vie, mouvement écologique et mouvement ouvrier.* Mouton, Paris, La Haye, 1976. — Panorama statistique des grèves. Sociologie du travail, 1973. 4.
- Eisenstadt, Samuel: Modernization: Protest and Change.* Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1966. 166. p.
- L'Ergonomie dans le planning du personnel.* Équipe ergonomique de la sidérurgie allemande. Recherche communautaire ergonomique. 17. sz. technikai jelentés.
- Fridenson, Patrick: Histoire des usines Renault.* Coll. L'univers Historique. Ed. du Seuil, Paris, 1972. 359. p.
- Friedmann, Georges: Problèmes humains du machinisme industriel.* Gallimard, Paris, 1964. 381. p. — *Le Travail en miettes.* Gallimard, Paris, 1956. 347. p.

Gorz, André: Critique de la division du travail. Coll. Politique. Éd. du Seuil. Paris, 1973. 295. p. — Caractère de classe de la science et des travailleurs scientifiques. *Les Temps modernes*, 1974. január, 330.

Grandstedt, Ingmar: La Chaîne de montage n° 7. Sokszorosított beszámoló. Groupe lyonnais de sociologie industrielle. 1974. április.

Habermas, Jürgen: La Technique et la Science comme idéologie. Gallimard, Paris, 1973.

Héron, André: Le taylorisme hier et demain. *Les Temps modernes*, 1975. augusztus—szeptember, 349—350.

Herzberg Fréderick: Le Travail et la Nature de l'homme. Paris, Entreprise moderne d'édition, Paris, 1971. 214. p.

Jardillier, Pierre: L'Organisation humaine du travail. PUF, Paris, 1973. 124. p.

Jaubert, Alain—Lévy-Leblond, Jean-Marc: (Auto) critique de la science. Coll. Science ouverte. Éd. du Seuil, Paris, 1973. 384. p.

Leavitt, Harold J.: Managerial Psychology. The University of Chicago Press, Chicago, 1958. 366. p.

Maher, John R. (szerk.): New Perspectives in Job Enrichment. Van nostrand Reinhold, London—New York, 1971. 266. p.

Mallet, Georges: Étude de la mesure des temps. Les Éditions d' Organisation, Paris, 1971.

Marcuse, Herbert: L'Homme unidimensionnel. Coll. Arguments. Éd. de Minuit, Paris, 1963.; Coll. Points. Éd. du Seuil, Paris, 1970.

Marx, Karl: A tőke, I. k. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1973.

Maupeou-Abboud, Nicole de: Les Blousons bleus. Étude sociologique de jeunes ouvriers de la région parisienne. In: *Colin, Armand*: Sciences sociales de travail. Paris, 1968. 261. p.

Maze-Sencier, Robert: *Pratiqué du chronométrage*. Les Éditions d'Organisation, Paris, 1960. 101. p.

Montmollin, Maurice de: *Quelques aspects de l'organisation du travail en Chine Populaire*. Centre de formation supérieure au management. Paris, 1975. — *Les Systèmes hommes-machines*. Coll. SUP. PUF, Paris, 1976. 248. p.

Morin, Pierre: *Le Développement des organisations, management et sciences humaines*. Dunod-Économie, Paris, 1971. 119. p.

Mumford, Lewis: *Technique et Civilisation*. Coll. Esprit, La Cité prochaine. Éd. du Seuil, Paris, 1950. 415. p.

Naville, Pierre: *Vers l'automatisme social? Problèmes du travail et de l'automation*. Gallimard, Paris, 1963. 259. p.

Perrin, Jacques: *Place et Fonction de l'ingénierie dans le système industriel français*. CORDES-jelentés. Université des sciences sociales de Grenoble. 1973. 101. p.

Rakowski, Marc: *L'union du capital et de la sciences*. *Les Temps modernes*, 1976. január, 354.

Régnier, André: *La Crise du langage scientifique*. Anthropos, Paris, 1974. 401. p.

Richta, Rádovan: *Válaszúton a civilizáció*, Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1968.

Roethlisberger, F. G.—Dickson, W. J.: *Management and the Worker*. Harvard University Press, Boston, 1939. 615. p.

Rolle, Pierre: *Normes et chronométrage dans le salaire au rendement*. Cahiers d'étude de l'automation et des sociétés industrielles, CNRS, Paris, 1962. 4.

Sheppard, Harold L.—Herrick, Heal Q.: *Where Have All the Robots Gone? Worker Disatisfaction in the 70's*. Free-Press, New York, 1972. 222. p.

Taylor, F. W.: *La Direction Scientifique des entreprises*. Bibliothèque Marabout Service, Paris; *Principles of Scientific Management-ből fordítva*. Harper and Brother, New York, 1909. 319. p.

Thorsrud, Einar: La démocratisation du travail et le processus de transformation de l'organisation. *Sociologie du travail*, 1975. 3. — Changements introduits dans l'organisation du travail et rôle de l'encadrement. In: *Le Travail dans une Nouvelle société industrielle*, OCDE konferencia, 1974. október 15—18., Paris.

Touraine, Alain és mások: Les Travailleurs et le Changement technique. OCDE, Paris, 1965. 187. p.

Trist, Eric L.: Amélioration du travail et démocratie industrielle. In: *Conférence de la Commission des Communautés européennes sur Organisation du travail. Évolution technique et Motivations de l'homme*. Brüsszel, 1974. november 5—7.

Trist, E. L.—Higgin, G. W.—Murray, H.—Pollock, A. B.: Organizational Choice Capabilities of Groups at the Coal Face under Changing Technologies. Tavistock Publications, London, 1963. 322. p.

Walker, Kenneth F.: La vie professionnelle dans la société européenne. In: *Conférence de la Commission des Communautés européennes sur l'Organisation du travail. Évolution technique et Motivations de l'homme*. Brüsszel, 1974. november 5—7.

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

A kiadásért felel: Dalos Vilmos igazgató

Széchenyi Nyomda, Győr, K-1116, 1982

Felelős nyomdavezető: Nagy Iván igazgató

K-4570 Budapest, 1982

A szerkesztésért felel: dr. Légrádi Istvánné

Műszaki vezető: Büchler Alfréd

Műszaki szerkesztő: Szabó György István

A védőburkoló és kötéstervező Vargha Gyula Balázs

Formátum: A/5. Terjedelem: 16,75 ív. Példányszám: 3600